

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
Markkinoinnin ja johtamisen laitos



STRATEGIAN KÄYTTÖÖNOTTO  
SISÄISEN MARKKINOINNIN KEINAIN

HELSINGIN  
KAUPPAKORKEAKOULUN  
KIRJASTO

11031

Markkinointi  
Pro gradu -tutkielma  
Johanna Koroma 70189  
Kevät 2008

Markkinoinnin ja johtamisen laitoksen  
johtajan päätöksellä 14/5 2008 hyväksytty  
arvosanalla erinomainen, 90p  
Arto Lindblom ja Mika Skippari

## **STRATEGIAN KÄYTTÖÖNOTTO SISÄISEN MARKKINOINNIN KEINAIN**

### **Tavoitteet**

Tutkielman tavoitteena oli tutkia sisäisen markkinoinnin roolia strategian käyttöönotossa. Lisäksi selvitettiin, mitkä strategiset työkalut auttavat strategian käyttöönotossa ja mitkä sisäisen markkinoinnin toimenpiteet vaikuttavat strategian käyttöönottoon. Tutkielmassa pohdittiin myös, miten strategia viedään aina asiakasrajapintaan asti sisäisen markkinoinnin keinoin.

### **Tutkimusmenetelmät**

Tutkielman teoreettinen osa käsitteli erilaisia näkemyksiä strategian ja sisäisen markkinoinnin käsitteisiin ja malleihin. Lisäksi osiossa käytiin läpi strategian käyttöönotossa hyödynnettäviä strategisia ja sisäisen markkinoinnin käsitteellisiä työkaluja. Osion lopuksi muodostettiin alustava teoreettinen selitysmalli asiakaslähtöisen strategian käyttöönotolle sisäisen markkinoinnin keinoin. Lisäksi mallin pohjalta löydettiin kahdeksan alustavaa väitettä, joihin lähdettiin tapaustutkimuksen avulla etsimään vahvistuksia.

### **Tulokset**

Sisäisellä markkinoinnilla on keskeinen rooli strategian käyttöönotossa. Lisäksi sisäisen markkinoinnin teoria tarjoaa useita työkaluja strategian käyttöönottoon aina asiakasrajapintaan asti. Asiakaslähtöisyys löytyy monen yrityksen strategian ytimeistä. Strategiset työkalut yhdistettynä sisäiseen markkinointiin edistävät asiakaslähtöisen strategian käyttöönottoa.

Tutkielman tuloksena asiakaslähtöisen strategian käyttöönoton mallia täsmennettiin ja tutkielman seitsemän alustavaa propositiota sai vahvistusta. Sen sijaan väite: "Strategiassa huomioitu joustavuus edistää strategian käyttöönottoa" ei pääosin saanut vahvistusta tutkielman empiirisessä osiossa.

Tutkielman tuloksena päädyttiin täydentämään tutkielmassa alun perin käytettyä kymmenen kohdan sisäisen markkinoinnin mixiä ulkoisella markkinoinnilla. Lisäksi huomattiin, että strategian konkretisointi edistää strategian käyttöönottoa. Muita asiakaslähtöisen strategian käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi strateginen yhteensopivuus, strategisen muutoksen luonne ja laajuus, henkilöstö erityisesti asiakasrajapinnassa, johto muutoksen tukijana, yrityskulttuuri, kyvykkyydet, organisaatorakenteen muutokset, segmentointi, oppiminen, strategian suunnitteluprosessi sekä asiakastieto.

### **Avainsanat**

Sisäinen markkinointi, strategia, strateginen markkinointi, strategian käyttöönotto, asiakaslähtöisyys



# Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	1
1.1 Tutkielman tavoite ja rakenne .....	1
1.2 Näkökulma ja rajaukset.....	3
1.3 Keskeiset käsitteet.....	6
2 Strategia ja strateginen markkinointi .....	9
2.1 Näkemyksiä liiketoiminta- ja markkinointistrategian sekä strategisen markkinoinnin käsitteisiin .....	9
2.2 Liiketoiminta- ja markkinointistrategian sekä strategisen markkinoinnin malleja..	13
2.3 Asiakasnäkökulma.....	19
2.3.1 Markkinoiden segmentointi.....	19
2.3.2 Differointi ja asemointi .....	20
2.3.3 Markkinointimix .....	21
2.3.4 Asiakasstrategia ja asiakaslähtöisyys .....	23
2.4 Yrityksen sisäinen näkökulma.....	26
2.4.1 Hierarkisesta joustavamman organisaatorakenteen suuntaan .....	28
2.4.2 Ydinosaaminen ja kyvykkyydet .....	33
2.5 Yhteenveto.....	34
3 Sisäinen markkinointi .....	35
3.1 Näkemyksiä sisäisen markkinoinnin käsitteeseen .....	35
3.2 Sisäisen markkinoinnin malleja.....	39
3.3 Sisäinen markkinointisuunnitelma strategian käyttöönotossa.....	46
3.3.1 Sisäinen markkinointimix.....	47
3.3.2 Sisäinen segmentointi ja asemointi .....	50
3.3.3 Balanced Scorecard .....	54
3.4 Sisäinen markkinointi ja asiakaslähtöisyys .....	55
3.5 Organisaatiokulttuurin rooli strategian käyttöönotossa.....	56
3.6 Yhteenveto.....	58
4 Tutkielman alustava kuvaus ja selitysmalli .....	60
4.1 Mallin prosessinäkökulma.....	61
4.2 Mallin rakenteellinen näkökulma.....	61
4.3 Strategiataason erityispiirteet.....	63
4.4 Organisaatiotason keskeiset tekijät.....	65

4.5 Toteutustason oleelliset tekijät.....	65
5 Tutkielman suorittaminen .....	69
5.1 Tutkimusmetodi, laadullinen tapaustutkimus .....	71
5.2 Aineiston keruu ja analysointi .....	74
5.2.1 Teemahaastattelu .....	74
5.2.2 Analyysi.....	76
5.3 Tutkielman luotettavuuden arviointi.....	77
6. Strategian käyttöönotto tapausyrityksessä .....	81
6.1 Strategian käyttöönottoprosessin eteneminen .....	81
6.2 Sisäisen markkinoinnin rooli strategian käyttöönotossa.....	87
6.2.1 Käyttöönoton strategiset työkalut .....	87
6.2.2 Sisäisen markkinoinnin toimenpiteet strategian käyttöönotossa .....	94
6.2.3 Asiakaslähtöisyys, strategian vieminen asiakasrajapintaan .....	99
6.2.4 Täsmennetty malli asiakaslähtöisen strategian käyttöönotosta.....	104
7 Yhteenveto ja johtopäätökset .....	113
7.1 Tutkielman keskeisimmät johtopäätökset .....	113
7.2 Tulosten arviointia ja jatkotutkimusaiheita.....	115
7.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset .....	117
Lähteet .....	119
Liite 1: Haastattelurunko.....	131



# 1 Johdanto

Tutkielman aiheena on strategian käyttöönotto sisäisen markkinoinnin keinoin. Seuraavassa käydään ensin läpi tutkielman tavoite ja rakenne, sen jälkeen näkökulma ja rajaukset ja lopuksi muutamia keskeisiä käsitteitä.

## 1.1 Tutkielman tavoite ja rakenne

Sisäistä markkinointia on tutkittu laajastikin, mutta yhteistä määrittelyä sisäisen markkinoinnin käsitteelle ja yhtä selkeää mallia sisäisen markkinoinnin toteuttamiselle ei ole toistaiseksi onnistuttu luomaan (Rafiq & Ahmed, 1993, Lings, 2004). Lings (2004) toteaa, että sisäisen markkinoinnin saralla on vielä paljon tutkittavaa ja opittavaa.

Samalla on sanottu, että kilpailun jatkuvasti kiristyessä todellinen kilpailuetu löytyy yrityksen sisältä siinä, miten yritys pystyy organisoimaan omat resurssinsa parhaiten asiakkaiden tarpeita vastaavalla tavalla (Dunmore 2002, 69). Day ja Wensley (2002, 96) taas toteavat, että tutkijoiden ja yritysten täytyy jatkossa pohtia tarkemmin, miten markkinalähtöisiin strategioihin yhdistetään pidemmän ajanjakson näkökulma ja vahvempi asiakaslähtöisyys.

Strategian suunnittelemista on tutkittu paljon, mutta monet yritysjohtajat kokevat kaikkein haasteellisimmaksi strategian käyttöönoton koko organisaation laajuudessa (Bourgeois & Brodwin 1983). Silti Aaltonen (2007, Tiivistelmä) kertoo, että strategiakirjallisuudessa strategian toimeenpano on jäänyt suhteellisen vähälle huomiolle. Lisäksi hän (mt. Tiivistelmä) jatkaa, että olemassa olevat toimeenpanomallit ovat useimmiten normatiivisia ja melko kapea-alaisia. Aaltonen (mt. 3) korostaakin, että nykypäivän strategian toimeenpanoprosessien paremmalle ymmärtämiselle löytyy sekä käytännöllisiä että teoreettisia syitä.

Strategian implementoinnissa joudutaan väistämättä yhdistämään monen eri tieteellisen suunnan oppeja ja toisaalta tekemään yhteistyötä yrityksen sisällä eri osastojen ja tasojen välillä. Nämä seikat tekevät strategian käyttöönottamisen

tutkimisen niin antoisaksi, mutta toisaalta myös haastavaksi, ja ennen kaikkea tavattoman ajankohtaiseksi. Tutkielman tarkoituksena on etsiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

### **Pääkysymys:**

Mikä on sisäisen markkinoinnin rooli strategian käyttöönotossa?

### **Alakysymykset:**

1. Mitkä strategiset työkalut auttavat strategian käyttöönotossa?
2. Mitkä sisäisen markkinoinnin toimenpiteet vaikuttavat strategian käyttöönottoon?
3. Miten strategia viedään aina asiakasrajapintaan asti sisäisen markkinoinnin keinoin?

Luvussa kaksi käydään läpi strategian käsitettä ja malleja sekä strategisen suunnittelun eri työkaluja, jotka auttavat myös strategian käyttöönotossa. Luvussa kolme käsitellään sisäisen markkinoinnin käsitettä ja erilaisia malleja sekä työkaluja ja toimenpiteitä, jotka vaikuttavat strategian käyttöönottoon. Molemmissa luvuissa on huomioitu myös asiakaslähtöisyyden näkökulma.

Teoreettisen osuuden lopuksi muodostetaan malli asiakaslähtöisen strategian käyttöönotosta sisäisen markkinoinnin keinoin. Malli toimii tutkielman kuvauksena ja alustavana teoreettisten väitteiden selitysmallina, jota myöhemmin testataan tapaustutkielmassa. Tutkielman casessa kuvataan asiakaslähtöisen strategian käyttöönottoa sisäisen markkinoinnin keinoin Ruokakeskossa ja K-ruokakaupoissa keväällä 2006.

Tapaustutkielman tavoitteena on myös peilata teoriaa todellisuuteen ja pohtia miten Ruokakeskon ja K-ruokakauppojen yhteinen strategia, ytimenään asiakaslähtöisyys, on viety aina asiakasrajapintaan asti ja mikä on ollut sisäisen markkinoinnin rooli tässä prosessissa.



## **1.2 Näkökulma ja rajaukset**

Tutkielman tarkoituksena on tutkia, mikä on sisäisen markkinoinnin rooli uudistetun strategian jalkauttamisessa. Tällöin tutustutaan erityisesti liiketoiminta- ja markkinointistrategian teorioihin sekä strategiseen markkinointiin ja sisäiseen markkinointiin.

Strategisen johtamisen mukaan liikkeenjohdon kaksi keskeisintä tehtävää ovat liiketoiminnassa noudatettavan strategian muotoilu ja valinta sekä valitun strategian toteuttaminen (Räsänen 1994, 150). Tässä tutkielmassa keskitytään lähinnä strategian käyttöönoton tutkimiseen strategian luomisen sijaan. Toki ihannetapauksessa myös strategian toteuttaminen ja yrityksen koko organisaatio vaikuttavat vahvasti tulevan strategian muokkautumiseen ja valintaan.

Strategian käyttöönotolla tarkoitetaan tässä tutkielmassa sitä, kun strategia viedään suunnitelmatasolta osaksi käytännön toimintaa. Samalla strategiasta tehdään näkyvä paitsi henkilökunnalle, myös asiakkaille ja muille yrityksen sidosryhmille. Tutkielmassa käytetään käyttöönotosta puhuttaessa myös muun muassa käsitteitä strategian toimeenpano (Aaltosen, 2007 esimerkin mukaisesti), jalkauttaminen, implementointi, toteuttaminen ja omaksuminen. Kaikilla näillä käsitteillä on oma sävyeronsa ja tarkimmin tämän tutkielman näkökulma strategian käyttöönottoon näkyy lopulta tutkielman selitysmallissa.

Strategioita on kolme eri tasoa. Konsernistrategiat (corporate strategy), tai Räsänen mukaan yritys-/yhtymästrategiat (Räsänen 1994, 16), määrittelevät, missä liiketoiminnoissa yritys on mukana ja miten näitä liiketoimintoja tai liiketoimintojen osia hoidetaan suhteessa toisiinsa. Liiketoimintastrategia (business strategy) määrittelee, miten yritys pyrkii menestymään yhdellä liiketoiminnan alueella. (Tikkanen 2005, 171)

Toimintostrategiat (functional strategy) antavat suunnan liiketoiminnan yksittäisille toiminnoille (Vanhala, ym. 2002, 93-94). Toimintostrategioiksi on perinteisesti määritelty tuotanto-, osto-, tutkimus- ja kehitystoiminta sekä markkinointi (Tikkanen 2005, 171).

Tässä tutkielmassa käsitellään lähinnä liiketoimintastrategiaa ja toimintostrategioita. Konsernistrategiat jätetään tutkielman ulkopuolelle.

Strategian lisäksi tutkielman yksi keskeisistä näkökulmista on asiakaslähtöisyys, joka toimii tutkielmassa eräänlaisena punaisena lankana ja eri osioita yhdistävänä tekijänä. Tämä siksi, että asiakaslähtöisyys on nykyään monen yrityksen strategian ydin ja sitä kautta myös sisäisen markkinoinnin tavoite.

Räsänen (1994, 17) mukaan liiketoiminnan menestys perustuu kolmeen tekijään:

1. Kuinka hyvin yritys pystyy toteuttamaan liiketoiminnan ydintehtävät (perusoperaatiot).
2. Kuinka hyvin yritys kykenee muodostamaan perusoperaatioista asiakkaita kannattavasti palvelevan kokonaisuuden (arvoketju, ansaintatapa).
3. Kuinka hyvin yritys vastaa ulkopuoliseen kilpailuun ja yhteistyöhön.

Näistä menestystekijöistä on johdettavissa myös strategisen johtamisen perusnäkökulmat, jotka ovat asiakas ja kilpailu. Asiakasnäkökulmasta strategiaa katsotaan esimerkiksi differoinnin kautta, kun taas kilpailun näkökulmasta liiketoiminnan strategiaa pyritään hahmottamaan muun muassa viiden kilpailuvoiman kautta. Toki asiakas- ja kilpailunäkökulmilla on myös yhdistäviä tekijöitä, kuten kilpailukyky, joka saattaa perustua esimerkiksi kilpailijoita laadukkaampaan asiakaspalveluun.

Tässä tutkielmassa keskitytään nimenomaan asiakasnäkökulmaan, ja kilpailunäkökulma huomioidaan vain niiltä osin kuin sitä on tarpeen asiakasnäkökulman alla käsitellä (esimerkiksi markkinalähtöisyyden käsitteen yhteydessä). Sisäisen markkinoinnin tutkimisen näkökulmasta on lisäksi tarkoituksenmukaista erottaa strategian yrityksen sisäinen näkökulma omaksi osakseen.

Day ja Wensley (2002, 85-105) erottelevat strategian samaan tapaan kolmeen eri näkökulmaan. Heidän mukaansa strategian tutkiminen voidaan historiallisesti jakaa resurssipohjaiseen (inside-out) ja asemointinäkökulmaan (outside-in) sekä näiden yhdistelmään, jossa korostetaan verkostoja ja yhteistyötä. Näkökulmat on johdettu alun perin Ohmaen (1983, lähteessä Day & Wensley 2002, 85) esittelemistä kahdesta näkökulmasta, resurssit ja teollisuuden ala (industry).



Dayn ja Wensleyn (2002, 86-88) jaottelun mukaan esimerkiksi oppimisprosessit ja kyvykkyydet kuuluvat resurssinäkökulmaan. Sen sijaan muun muassa strateginen valinta keskittymisen, kustannusten ja differoinnin välillä sekä Boston Consulting Groupin kasvu-markkinaosuusmatriisi, viiden kilpailuvoiman malli, peliteoriat sekä tuotteen elinkaarimalli kuuluvat asemointinäkökulmaan, jossa tutkitaan kilpailun merkitystä yrityksen menestymiseen (mt. 91-94). Esimerkiksi verkosto- ja organisaatioteoriat sekä muutoksen tutkiminen taas kuuluvat yhdistelmänäkökulmaan (mt. 97-100).

Juuri sisäisen markkinoinnin ja asiakaslähtöisyyden tutkimisen takia noudatamme tässä tutkielmassa kuitenkin Dayn ja Wensleyn (mt.) näkökulmasta poikkeavaa jaottelua, joka esiteltiin edellä.

Muista tutkimuksista lähimpänä tämän tutkielman näkökulmaa ja tuloksia on Petri Aaltosen (2007) tohtorin väitöskirja: "Adoption of strategic goals. Exploring the success of strategy implementation through organizational activities", jossa Aaltonen on strategisen johtamisen näkökulmasta neljän tapauksen avulla etsinyt vastauksia tutkimusongelmaan: "Kuinka jokapäiväiset organisatoriset aktiviteetit liittyvät strategian toimeenpanon onnistumiseen?".

Tutkimuksen tuloksena Aaltonen (mt. 164) tunnistaa 25 aktiviteettia viidessä aktiviteettien pääryhmässä, joita ovat määrittely, viestiminen, kontrollointi, organisointi ja vuorovaikutus ympäristön kanssa. Hänen mukaansa puutos jossain näissä toiminnoissa merkitsee ongelmia strategian tavoitteiden omaksumisessa. Onnistunut strategian toimeenpano näkyy henkilöstön kyvyssä tuottaa uudenlaisia ehdotuksia strategian toteuttamiseen käytännön tasolla (mt. 179), ja sen ytimessä on viestintä (mt. 183). Lisäksi strategian toimeenpano on vuorovaikutusta toimintaympäristön kanssa (mt. 181-182), ja sen onnistumiseen vaikuttavat strategisen tavoitteen alkuperän laajuus ja strategisen kokonaisuuden yhtenäisyys (mt. 194).

Aaltosen (2007) tutkimus keskittyy tätä tutkielmaa enemmän käytännön aktiviteettien tutkimiseen, eikä siinä ole juurikaan huomioitu sisäisen markkinoinnin näkökulmaa strategian käyttöönottoon.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

**Arvoketju** muodostuu yhdeksästä toimintojen (activity) pääluokasta ja niiden välisistä kytkennöistä. Se antaa yhden kuvauksen siitä kokonaisuudesta, jonka yksittäinen liiketoiminta muodostaa. Porter kehitti käsitteen 1980-luvulla auttamaan valitun kilpailustrategian toteuttamisessa eli tavoiteltujen kilpailuetujen saavuttamisessa. (Räsänen 1994, 30) Se voi myös olla itsenäisten yritysten muodostama liiketoiminnallinen ketju, jossa kukin ketjun jäsen tuottaa oman lisäarvonsa siihen tuotteeseen tai palveluun, jonka ketjun viimeinen jäsen toimittaa loppuasiakkaalle. Kuluttaja-asiakassuhteet ovat pääsääntöisesti ketjun viimeisen jäsenen hallussa. (Hellman 2003, 261)

**Asemointi** on prosessi, jossa tuotteesta luodaan mielikuva kohdeasiakkaiden mieliin (Dibb, ym. 2001, 232). **Tuotteen asema** on se tapa, jolla kuluttajat määrittelevät tuotteen heille tärkeiden attribuuttien suhteen. Se on tuotteen paikka kuluttajien mielissä verrattuna kilpaileviin tuotteisiin. (Kotler, ym. 1996, 932)

**Asiakaslähtöisyys** yrityksessä merkitsee keskittymistä asiakassuhteiden kehittämiseen suunnittelemalla markkinointistrategioita ja tuottamalla kohdeasiakkaille ylivoimaista laatua (Kotler, ym. 1996, 920). **Asiakaskeskeisyys** on ajattelumalli, jossa uskotaan, että yrityksen toimintaa kehitetään parhaiten panostamalla asiakkaisiin ja asiakassuhteiden johtamiseen (Hellman 2003, 261).

**Asiakasstrategia** on liiketoimintastrategian määrittelyä ja soveltamista asiakkaiden ja asiakashallinnan liiketoiminnallisen merkityksen näkökulmasta, asiakkaisiin liittyvin käsittein ja mittarein (Hellman 2003, 261).

**Asiakassuhdemarkkinointi** pitää sisällään kaikki keinot, joita yritys käyttää luodakseen ja ylläpitääkseen asiakassuhteitaan (Dibb, ym. 2001, 152).

**Differointi** on markkinointistrategia, jossa yritys päättää kohdistaa markkinointiaan eri segmenteille ja suunnittelee jokaiselle segmentille omanlaisen tarjouksensa (Kotler, ym. 1996, 921).



**Kilpailu-/liiketoimintastrategia** määrittelee miten yritys yksittäisessä liiketoiminnassa kilpailee (Räsänen 1994, 16).

**Kyvykkyys** on toistettavissa oleva toimintamalli ja rutiini, joka hyödyntää saatavilla olevia resursseja tuotteiden ja/tai palvelujen tuottamiseen ja toimittamiseen (Richardson 1972, lähteessä Tikkanen 2005, 30).

**Markkinointimix** on taktinen markkinoinnin työkalu, jossa yritys yhdistelee tuote-, hinta-, paikka- ja markkinointiviestintäpäättöksiä saadakseen aikaan haluamansa vastineen kohdemarkkinoilla (Kotler, ym. 1996, 927).

**Osaamisalue eli kompetenssi** on organisaation kyky käyttää jatkuvasti ja koordinoitusti resurssejaan ja kyvykkyyksiään strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Tikkanen 2005, 31).

**Segmentointi** jakaa markkinat erilaisiin osaryhmiin, joilla on jokin yrityksen tuotteen kannalta tärkeä yhdistävä ostotarve tai muu piirre (Dibb, ym. 2001, 205). Segmenttien tunnistamisen jälkeen yritys valitsee houkuttelevimmat segmentit ja asemoi tuotteensa sekä kohdistaa markkinointiaan segmentin tarpeisiin vastatakseen.

**Sisäinen asiakkuus** tarkoittaa näkemystä, jonka mukaan jokaisella yrityksen työntekijällä on sekä sisäinen toimittaja että asiakas. Pitkäaikaiset suhteet aikaansaavat parempaa ja asiakaslähtoisempää palvelua ja poistavat rakenteellisia sekä henkisiä muureja organisatorisen tehokkuuden tieltä. (Dibb, ym. 2001, 731)

**Sisäinen markkinointi** määritellään tässä tutkielmassa Ahmedin ja Rafiqin (2002, 10) määritelmää mukaillen suunnitelluksi markkinoinnin tyyliseksi panostukseksi henkilökunnan motivoimiseksi toimintaan, joka on yhdenmukaista yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa.

**Strategialla** tarkoitetaan tässä tutkielmassa suunnitelmaa, jossa määritellään yrityksen pidemmän aikavälin tavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi (Chandler 1962, lähteessä Lindblom 2006, 27) sekä yrityksen toiminnallista perussuuntaa (Ansoff, 1965 lähteessä Lindblom 2006, 27).

**Strateginen markkinointi** yhdistää markkinoinnin käsitteeseen markkinalähtöisyyden ja strategisen johtamisen näkökulmat (Lahti 1987, 19-20).

**Strateginen sisäinen markkinointi (SIM)** tavoittelee sellaisen sisäisen markkinointisuunnitelman luomista, joka vastaa ja sopii yhteen ulkoisen markkinointisuunnitelman kanssa (Piercy, 1997, 592).

**Suhdemarkkinointi** keskittyy yrityksen tärkeimpien sidosryhmäsuhteiden (kuten yhteistyökumppanit, tavarantoimittajat, asiakkaat, henkilöstö) ylläpitämiseen ja kehittämiseen liiketoimintastrategian määrittelemällä tavalla (Dibb, ym. 2001, 730).

**Tuotelähtöisyys/-keskeisyys** on ajattelumalli, jossa uskotaan, että liiketoimintaa kehitetään parhaiten panostamalla tuotteisiin ja tuotejohtamiseen (Hellman 2003, 263).

**Ydinosaamisajattelun** mukaan yritys on kykyjen, ydintuotteiden ja liiketoimintojen kokoelma (Räsänen 1994, 139). Se, miten yritys pystyy kykyjään kehittämään ja hyödyntämään laaja-alaisesti yrityksen eri toiminta-alueilla määrää sen, kuinka hyvin yritys kilpailukentässään menestyy.

**Yritys-/yhtymästrategia (konsernistrategia)** määrittelee missä liiketoiminnassa yritys on mukana (Räsänen 1994, 16).



## **2 Strategia ja strateginen markkinointi**

Luvun aluksi tutkitaan hieman erilaisia näkemyksiä liiketoiminta- ja markkinointistrategiaan sekä strategiseen markkinointiin. Sen jälkeen katsotaan liiketoimintastrategian, markkinointistrategian ja strategisen markkinoinnin malleja. Luvun loppupuolella esitellään erilaisia strategian muodostuksessa käytettyjä työkaluja asiakas- ja sisäisestä näkökulmasta. Näitä työkaluja hyödynnetään osaltaan myöhemmin tutkielman alustavassa selitysmallissa luvussa 4.

### ***2.1 Näkemyksiä liiketoiminta- ja markkinointistrategian sekä strategisen markkinoinnin käsitteisiin***

1970-luvulla alkunsa saaneen strategisen johtamisen oppien mukaan liikkeenjohton kaksiki keskeisintä tehtävää ovat liiketoiminnassa noudatettavan strategian valinta ja liiketoiminnan organisointi (tässä tutkielmassa laajasti ymmärrettynä strategian implementoinniksi tai toteuttamiseksi, kuten esim. Wensley (1999, 16) toteaa) (Räsänen 1994, 16). Räsänen (mt. 16) mukaan liikkeenjohto toteuttaa yrityksen strategiaa muovaamalla organisaation siihen sopivaksi.

Chandlerin (1962), Ansoffin (1965) ja Andrewsinkin (1971) sanotaan olevan strategian käsitteen uranuurtajia (Lindblom 2006, 27). Chandlerin (1962, lähteessä Lindblom 2006, 27) mukaan strategia määrittää yrityksen pidemmän aikavälin tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi välttämättömien toimenpiteiden valinnan ja resurssien allokoinnin. Ansoffin (1965, lähteessä Lindblom 2006, 27) mukaan strategia on yrityksen toiminnallinen perussuunta, joka määräytyy perusteellisten yritys- ja ympäristöanalyysien perusteella.

Andrews (1971, lähteissä Näsi & Aunola 2001, 24, Lindblom 2006, 27) näkee strategiatyön välineenä löytää yrityksen erityinen pätevyys, jolla yritys voi sopeutua epävarmaan tulevaisuuteen. Näsi ja Aunola (2001, 28) taas nostavat strategian alkuisäksi Chandlerin tilalle Steinerin (1969). Steiner (1969, lähteessä Näsi & Aunola

2001, 29) ottaa strategiasuunnittelussa huomioon pitkän aikavälin suunnitelmien lisäksi keskipitkän ja lyhyen aikavälin ohjelmat.

Tuoreemmista määritelmistä Räsänen (1994, 34) mukaan strategia määrittelee suunnan ja keinovalikoiman, jonka yritysjohto on valinnut yrityksen menestyksen maksimoimiseksi. "Yritysten olennaiset erot löytyvät toisaalta siitä, miten ne hoitavat erilaiset osatoiminnot, ja toisaalta siitä, miten ne rakentavat ja hyödyntävät osatoimintojen välisiä sidoksia" (Räsänen 1994, 34). Räsänen määritelmä edustaa perinteistä liikkeenjohdon näkemystä strategiasta.

Toisenlaisen näkemyksen strategiaan antaa Mintzberg (1994, 217), joka korostaa strategisen suunnittelun sijaan strategista ajattelua. Hänen mukaansa strategian muodostaminen on hyvin monimutkainen prosessi, joka vaatii hienovaraisia, vaativia ja joskus alitajuntaankin sidottuja ajatuksellisia elementtejä. Lisäksi strategia voi syntyä johdon näkökulmasta tarkoituksellisesti, mutta myös vain ilmaantua oikeissa organisatorisissa olosuhteissa oppimisen avulla ilman johdon ohjausta. (mt. 221)

Tikkanen (2005, 171) väittää, että nykykäsityksen mukaan yrityksen liiketoiminta- ja markkinointistrategialla ei ole suurtakaan määritelmällistä eroa. Jälkimmäinen rajautuu hänen mukaansa enemmän asiakasrajapinnassa tapahtuvaan toimintaan. Laajempi liiketoimintastrategia taas käsittää kilpailuedun lähteiden määrittelemisen lisäksi myös yrityksen sisäisten toimintaprosessien ja osaamisalueiden johtamisen sekä esimerkiksi suunnitelmia sidosryhmäsuhteiden hoitamiseksi.

Wensley (1999, 16) taas toteaa, että liikkeenjohdon strategia on aina 1960-luvun lopulta 1980-luvun puoliväliin asti ollut yhteydessä lähinnä tuote-markkinavalikoimaan ja sitä kautta markkinointistrategiaan. Voidaan sanoa, että raja liiketoiminta- ja markkinointistrategian välillä on vielä tänä päivänäkin joissain määrin hämärä, kuten seuraavista määritelmistä voidaan nähdä.

Markkinointistrategia on joissain yrityksissä saanut jopa niin hallitsevan roolin, että sitä pidetään yrityksen kokonaisstrategiana. Esimerkiksi Kotler, ym. (1996, 72) ovat valmiita väittämään, että markkinoinnilla on yrityksen strategisessa suunnittelussa avainasema, koska markkinointi tarjoaa yritykselle koko yrityksen ohjaavan filosofian siitä, kuinka



sen tulisi palvella tärkeimpien asiakasryhmiensä tarpeita. Toisaalta Grant (1998, 19) haastaa edellä esitetyn väitteen markkinoinnin keskeisyydestä liiketoimintastrategiassa ja toteaa, että liiketoimintastrategiaa kutsutaan myös kilpailustrategiaksi, koska liiketoimintastrategian pääasiallinen tehtävä on kilpailuedun varmistaminen.

Markkinointi- ja kilpailustrategian lisäksi yrityksessä voi kuitenkin olla liiketoimintastrategian osastrategioina tai toimintostrategioina esimerkiksi tavarantoimittaja-/tuotanto-/alihankkijastrategia ja henkilöstöstrategia. Tässä tutkielmassa asiakasnäkökulmaa käsiteltäessä keskitytään liiketoimintastrategian markkinoinnilliseen puoleen ja markkinointistrategiaan sekä sivutaan asiakasnäkökulmaa käsittelevän luvun lopuksi myös markkinointistrategian alakäsitettä, asiakasstrategiaa.

Kotler, ym. (1996, 936) määrittelevät strategisen suunnitelman suunnitelmaksi, joka kuvaa kuinka yritys sopeutuu ottamaan hyödyn jatkuvasti muuttuvan ympäristön luomista mahdollisuuksista. Näin suunnitelma ylläpitää strategista yhteensopivuutta yrityksen tavoitteiden ja kyvykkyyksien sekä muuttuvien markkinamahdollisuuksien välillä. Määritelmän alkuosa muistuttaa Chandlerin (1962) käsitystä strategiasta ja loppuosa muistuttaa Andrewsia (1971, lähteessä Lindblom 2006, 27) määritelmää, jos hänen käyttämänsä käsite pätevyys tulkitaan nykykäsityksen kyvykkyydeksi.

Tikkanen (2005, 168) toteaa Kotlerin määritelmän perustuvan perinteiseen markkinoinnin käsitteeseen, jossa markkinointi nähdään systemaattisena analyysi-, suunnittelu-, toteutus- ja kontrolliprosessina, jonka tavoitteina on markkina- ja asiakassuuntautuneisuus, koordinoitu toiminta yrityksen toimintojen välillä sekä taloudellinen kannattavuus. Hän itse määrittelee markkinointistrategian ohjelmaksi, jonka avulla yritys pyrkii tuottamaan arvoa paitsi asiakkailleen ja omistajilleen, myös muille verkostokumppaneilleen, asetettujen strategisten ja operatiivisten tavoitteiden mukaisesti (mt. 167). Tikkasen määritelmä on Kotlerin, ym. määritelmää suppeampi ja lähempänä taktista tasoa.

Piercy (1997, 9) linjaa markkinaorientoituneen yrityksen markkinastrategian tehtäväksi valita markkinatavoitteet ja vahva markkina-asema perustuen kyvykkyyksien differointiin. Näiden differoitujen kyvykkyyksien avulla luodaan vahva ja ylläpidettävissä

oleva arvoehdotus asiakkaille ja tärkeiden sidosryhmien verkostoille. Hän on määritelmällään Kotlerin, ym. (1996, 936) kanssa hyvin samoilla linjoilla, mutta lisää käsitteeseen asiakkaiden lisäksi muut sidosryhmät.

Dibb, ym. (2001, 16) määrittelevät, että markkinointistrategia sisältää kohdemarkkinoiden valikoiman ja analyysin sekä sopivan, kohdemarkkinoiden asiakkaat tyydyttävän markkinointimixin luomisen ja ylläpidon. Dibbin, ym. (mt. 16) näkökulma on lähempänä perinteistä markkinoinnin käsitettä, jossa ei oteta huomioon asiakkaiden lisäksi muita sidosryhmiä. Dibb, ym. (mt. 16) määrittelevät markkinointistrategian myös enemmän taktisten työvälineiden, kuten juuri markkinointimixin kautta.

Lahti (1987, 19-20) esittelee kirjassaan strategisen markkinoinnin käsitteen, joka yhdistää perinteisen strategisen johtamisen ylhäältä alaspäin -näkökulman ja taktisen alhaalta ylöspäin -näkökulman. Kyse on markkinoinnin tarkastelusta markkinalähtöisesti unohtamatta strategista johtamista. Strategisen markkinoinnin avulla yritys asemoituu markkinoiden kilpailuun segmentoinnin, differoinnin ja markkinointikanavan avulla.

Markkinointistrategiasta strateginen markkinointi poikkeaa siinä, että markkinointistrategiset päätökset tehdään hierarkisesti alempana. Markkinointistrategia merkitsee Lahden (mt. 20) mukaan valintaa siitä, millä kilpailukeinojen yhdistelmällä (markkinointimixillä) yritys kilpailee tietyllä markkinasegmentillä. Lahden määritelmä strategisesta markkinoinnista lieneekin lähellä markkinoinnillisesti painotettua liiketoimintastrategiaa.

Varsinkin markkina-alueita ja kilpailua on tutkittu jo pitkään. Yksi ensimmäisistä on Hotelling-malli vuodelta 1929. Hotelling-malli syntyi lineaarisen kilpailutilanteen tutkimisen seurauksena. Siinä tutkittiin, voiko yksinkertaisimmillaan kaksi liikuteltavissa olevaa jäätelökioskia meren rannalla saavuttaa pitkänkin aikavälin kilpailullisen tasapainotilanteen. Malli tarjoaa alueellisen kilpailun perusrakenteen, joka muodostuu maa-alueen määrittelystä, jonkinlaisesta mallista alueella toimivien kilpailijoiden asemoinnin välisistä suhteista ja heidän suhteellisista kysynnöistään. (Day & Wensley 2002, 94)



Strategian ja tuloksen välistä suhdetta on tutkittu lähinnä tilastollisin keinoin. Esimerkiksi the Strategic Planning Institute tutki projektissaan (Buzzell 1987, lähteessä McDonald 1999, 51) markkinointistrategian vaikutusta voittoihin ja tunnisti 2 600 yrityksestä kuusi suurempaa yhteyttä strategian ja tuloksen välillä. Analyysin perusteella on luotu strategian valinnan malleja, joissa huomioidaan yrityksen ala, markkinatilanteet ja yrityksen kilpailullinen asema. Kuitenkin esim. Lubatkin ja Pitts (1985, lähteessä McDonald 1999, 51) kritisoivat tutkimusta ja ovat sitä mieltä, että jokainen yritys ja kilpailutilanne on erilainen.

Näsi ja Aunola (2002) kartoittivat vuonna 2000 suomalaisia strategisen johtamisen käytäntöjä ja tulivat siihen tulokseen, että strategioiden laadintaprosessit ovat yrityksissä hyvin hallussa, mutta toimeenpano ei useinkaan toimi.

## ***2.2 Liiketoiminta- ja markkinointistrategian sekä strategisen markkinoinnin malleja***

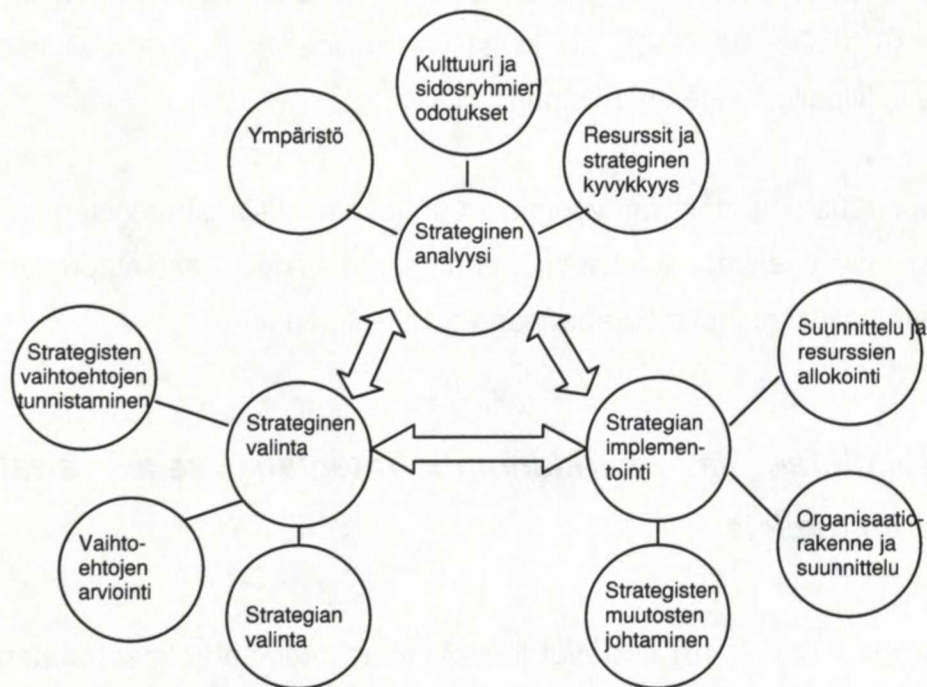
Johnson ja Scholes (2006, 16) esittävät liiketoimintastrategian kolmen päätehtävän ja niiden taustavaikuttajien vuorovaikutuksena (ks. kuvio 1). Strateginen analyysi tarkoittaa yrityksen strategisen aseman tunnistamista ja ymmärtämistä. Sen jälkeen strategisessa valinnassa tunnistetaan ensin eri vaihtoehdot, arvioidaan niitä ja lopulta tehdä valinta vaihtoehtojen välillä. Strategian implementoinnissa resurssien muuttaminen taktisiksi päätöksiksi tapahtuu viime kädessä budjetoinnissa. Organisaation taas on sopeuduttava strategiaan ja strategian organisaatioon. Strategista muutosta taas hallitaan prosessien ymmärtämisellä ja hyvällä johtajuudella.

Näsi ja Aunola (2002, 41-42) antavat Johnsonin ja Scholesin mallille kritiikkiä siitä, että siinä ei ole harjoitettu strategista valintaa, vaan malli ja sen esittelyyn perustuva kirja "Exploring Corporate Strategy" (1993, 1999) kattaa kaikki mahdolliset strategiakeskustelujen vaihtoehdot, työkalut ja mallit. Kiitosta he kuitenkin antavat laajasta valikoimasta havainnollisia käytännön esimerkkejä.

Kuvion 1 mallista nähdään ennen kaikkea se, että markkinoinnin lisäksi myös strategisen johtamisen kirjallisuudessa on huomattu, että johtaminen ei ole vain

suunnittelua. Se on myös suunnitelmien muuttamista päämääräsuuntautuneiksi ja mitattaviksi kehitysprojekteiksi sekä strategioiden jalkauttamisen johtamista (ks. esim. Tuominen 2000, 29).

**Kuvio 1: Strategisen johtamisen perusmalli**

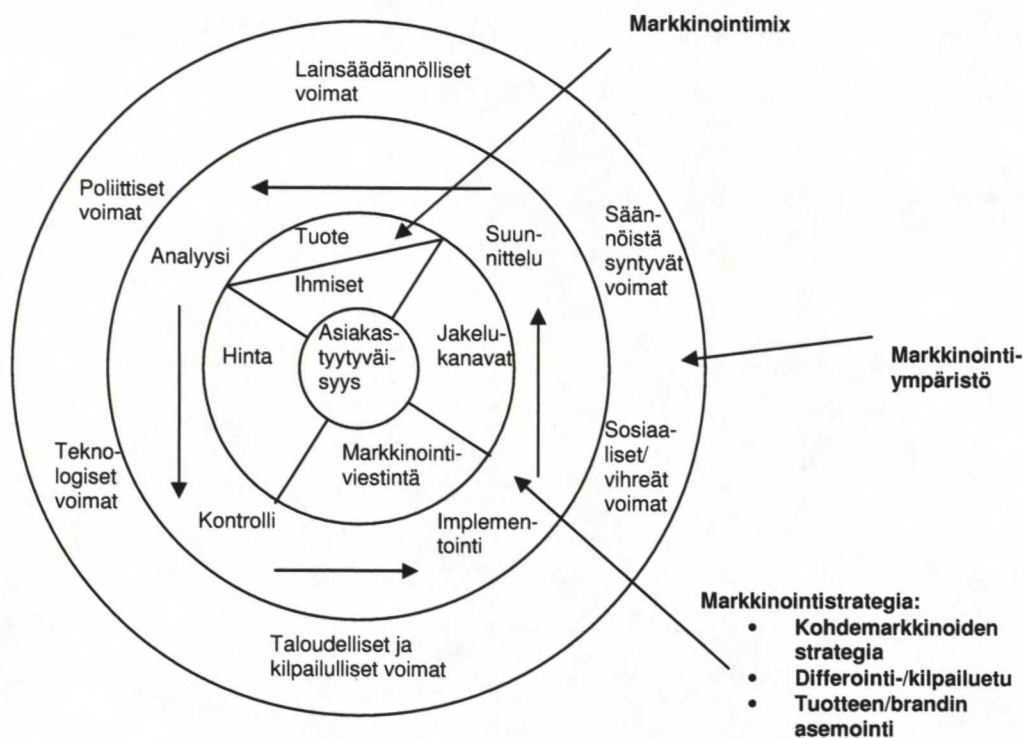


Lähteet: Johnson ja Scholes 1999, 18, Johnson, ym. 2006, 16 (suomennos Näsi & Aunola 2002, 39)

Dibbin, ym. (2001, 18) markkinointistrategian malli kuvaa, kuinka markkinointiympäristön voimat vaikuttavat kuluttajiin ja liiketoimintaan. Yritysten on määritettävä markkinointimixin avulla toteutettava markkinointistrategia, jonka tavoitteena on tyydyttää kohdeasiakkaiden tarpeet. Dibbin, ym. malli pohjautuu Kotlerin, ym. (1996, 91) markkinointistrategian ympäristöä kuvaavaan malliin. Kotlerin, ym. mallissa (mt. 91) keskiössä on kuitenkin yleisemmin ilmaistu kohdemarkkinat ja markkinointimix jakaantuu perinteisemmin neljään P:hen (product, price, place, promotion). Markkinointistrategiassa taas Kotler, ym. (mt. 91) kuvaavat markkinointiprosessia suunnittelusta analyysiin, analyysistä kontrolliin ja lopulta implementointiin sekä taas takaisin suunnitteluun. Seuraavassa on esitetty näistä kahdesta mallista muokattu yhdistelmä (ks. kuvio 2).



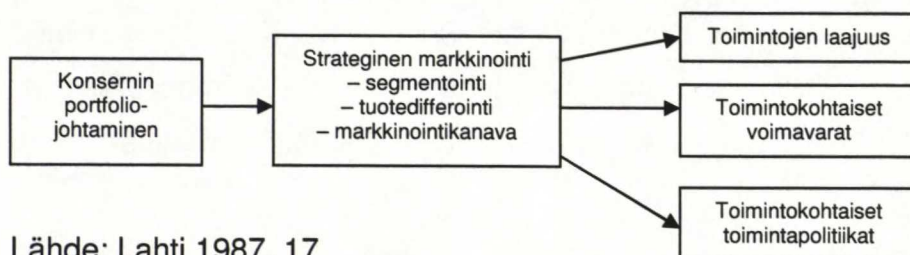
**Kuvio 2: Markkinointiympäristö, markkinointistrategia, markkinointimix ja asiakastytyvyisyys**



Lähde: Mukailleen Kotler, ym. 1996, 91 ja Dibb, ym. 2001, 18

Seuraavaksi esitetty Lahden (1987, 17) malli korostaa strategisen markkinoinnin roolia konsernin portfoliojohtamisen ja toimintatason välissä (ks. kuvio 3). Mallin mukaan strategisen markkinoinnin tehtävänä on tulkita konsernin strateginen portfoliojohtaminen toiminnallisesti operatiiviselle tasolle. Lahti (1987, 18) myös toteaa, että konsernin portfoliojohtamisen ja strategisen markkinoinnin välinen strategisten suunnitelmien käytäntöön sopeuttamisesta johtuva ristiriita on yrityksen kehityksen näkökulmasta tarpeellinen ja hyödyllinen.

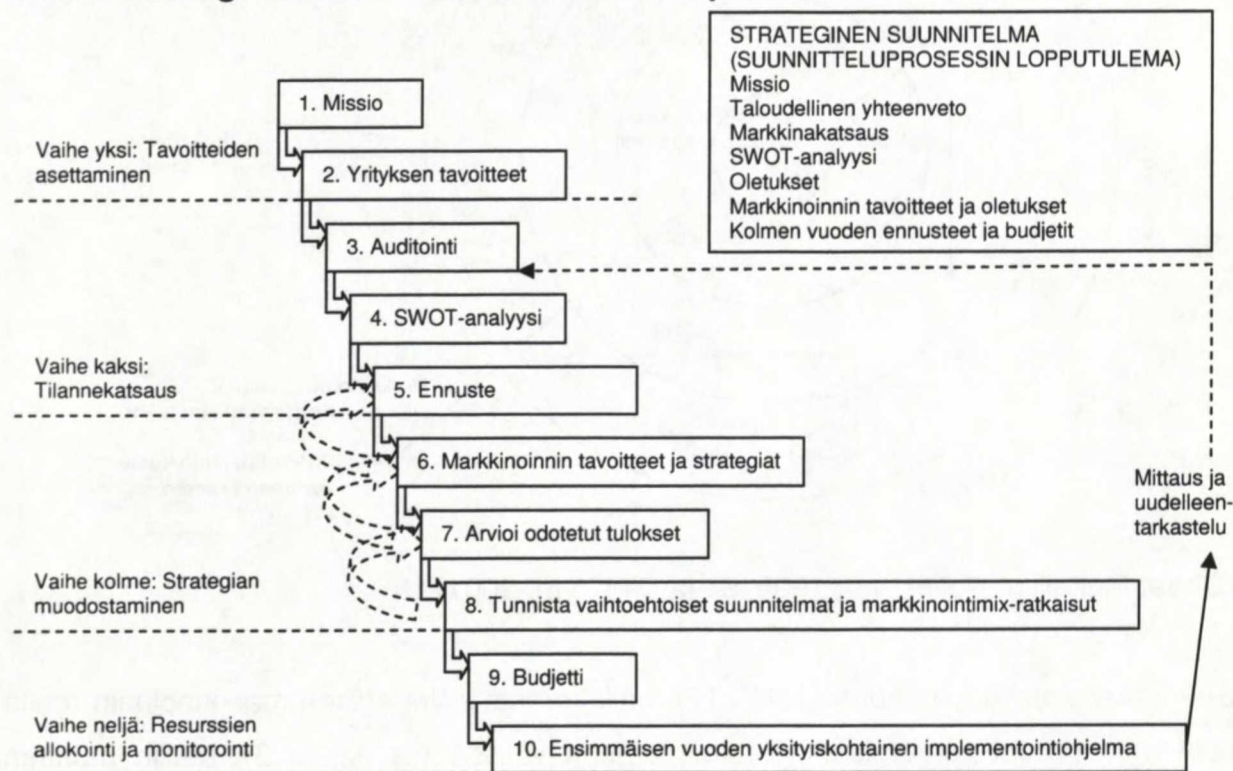
**Kuvio 3: Malli strategisen markkinoinnin tehtäväkentästä**



Lähde: Lahti 1987, 17

Käytäntö on McDonaldin (1999, 51) mukaan osoittanut, että markkinointisuunnitelmassa pitää olla ainakin seuraavassa kuviossa (ks. kuvio 4) esitetyt vaiheet. Katkoviivat osoittavat suunnitteluprosessin käytäntöä, jossa vaiheiden välillä kuljetaan usein edestakaisin ennen lopullisen suunnitelman muodostamista.

**Kuvio 4: Strategisen markkinoinnin suunnitteluprosessi**



Lähde: McDonald 1999, 52

McDonaldin (mt. 51) mukaan on olemassa paljon todisteita siitä, että muodollinen suunnitteluprosessi yleensä aikaansaa pitkällä aikavälillä suurempaa kannattavuutta ja vakautta yrityksissä sekä vähentää organisaation kitkaa ja operationaalisia ongelmia. McDonald ei kuitenkaan laajemmin esittele näitä tutkimuksia tai todisteita, joihin hän viittaa. Samantyyliä prosessin vaiheita ovat esitelleet esimerkiksi Kotler, ym. (1996, 73-102) ja Piercy (1997, 271-282) sekä strategisen johtamisen näkökulmasta Näsi ja Aunola (2002, 24-58). Voidaankin sanoa, että malli on pääkohdiltaan kutakuinkin vakiintunut.

Kuvion 4 mallissa on avainasemassa mittaus, joka palauttaa strategian toteutuksesta takaisin suunnitteluun. Simons (1994, 265-285) on tutkinut strategian käyttöönottoa ja



muodollisia johdon kontrollimuotoja (epämuodolliset, kuten esimerkiksi kulttuuri ja ryhmäkuri hän on rajannut tutkimuksensa ulkopuolelle).

Hän (mt. 267) hahmottaa kontrollijärjestelmät neljään luokkaan: Uskomusjärjestelmät, joiden avulla johto viestii arvoista, tarkoituksesta ja suunnasta (perustuvat arvoanalyysiin); rajajärjestelmät, joiden avulla asetetaan rajoituksia ja sääntöjä (perustuvat riskianalyysiin); määrittelevät kontrollijärjestelmät, joiden avulla johto seuraa yrityksen erilaisia tuloksia ja lopputulemia sekä korjaa poikkeamia (perustuvat kriittisen toiminnan muuttujien analyysiin, kuten budjettiseurantaan); vuorovaikutteiset kontrollijärjestelmät, joiden avulla johto osallistuu alaistensa päätöksentekoprosesseihin, jolloin huomio kiinnittyy asiaan ja tapahtuu oppimista (perustuvat strategisten epävarmuuksien analyysiin).

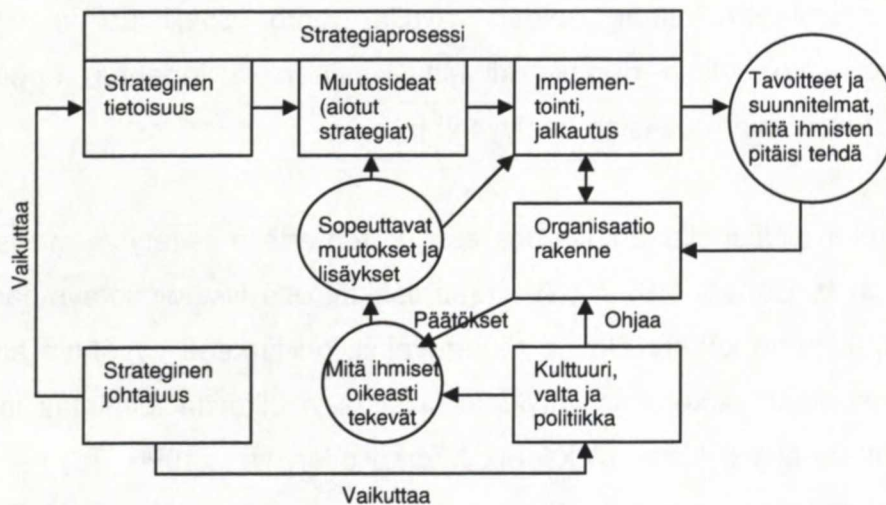
Strategisen suunnittelun pitäisi olla jatkuva prosessi, kuten edellä esitetystä mallistakin (ks. kuvio 4) käy ilmi. McDonald (1999, 52) toteaa lisäksi, että liiketoimintaympäristön muuttuessa yhä nopeammin kehittyväksi ja muuttuvaksi, on tärkeää pysähtyä ainakin kerran vuodessa pohtimaan tarkemmin yrityksen sisäistä ja ulkoista toimintaa ja sitä, miten ne ovat vaikuttaneet yrityksen tulokseen. Myös Kotler, ym. (1996, 70) kertovat, että jokainen yritys tarvitsee strategian, jolla kohdata muuttuvat markkinat. McDonald (1999, 50) on myös sitä mieltä, että strategisen markkinointisuunnitelman tärkein tehtävä on ylläpitää, kehittää ja suojella yrityksen kilpailuetua. Tällöin voidaankin ajatella, että strategiaa on tarkistettava ja uudistettava erityisesti silloin, kun kilpailuetu on jostakin syystä uhattuna.

Piercy (1997, 145) toteaa, että strategiasta seuraa aina muutos, koska ainoastaan saavuttamattomalla markkinajohtajalla on kiinnostus säilyttää tasapainotilanne ja saavuttamattomia markkinajohtajia ei yksinkertaisesti ole olemassa. Yritys ja sen strategia ovat siis jatkuvassa muutostilassa. Hamel ja Prahalad (1994) korostavat, että yrityksen strategian tulisi aina rakentua erityisesti tulevaisuuden mahdollisuuksien, haasteiden ja kyvykkyyksien kehittämisen varaan, jolloin tarve radikaaleihin muutoksiin vähenee.

Thompson (1995, 181) esittelee strategian uudistamisen mallin (kuvio 5), jossa keskeisessä osassa on organisaation rakenne, joka sisältää myös organisaation

prosessit. Kuviosta nähdään, että strategian uudistaminen vaatii strategista tietoisuutta, ideoita muutokselle ja jalkauttamista. Toisaalta prosessia ajaa eteenpäin johtaminen sekä kulttuuri, valta ja yrityspolitiikat. Suunnitelmat ja tavoitteet saadaan aiotuista strategioista eli siitä, mitä ihmisten pitäisi tehdä. Strategiaa ja sen jalkauttamista puolestaan muokataan sen mukaan, mitä ihmiset oikeasti tekevät. Kuvion tärkein viesti on se, että organisaatiot tarvitsevat jatkumon strategian, organisaatorakenteen ja johtamistyylien välille.

**Kuvio 5: Strategian uudistamisen malli**



Lähde: Thompson 1995, 181

Dibb ja Simkin (2000) toteavat yhteenvedon omaisesti, että johdettu lähestymistapa strategiseen markkinointiin tai markkinoinnin suunnitteluun, auditoinnit, määrittelyt, kohdistaminen, valtuuttaminen ja tarkastelut tekevät tyhjäksi yleisimmät implementoinnin esteet. Tehokkaan käyttöönoton perustana toimivat markkinointikulttuuri ja -taidot, yrityksen visio, realistisuus ja muutosalttius, tehokas johtajuus, toimintojen sujuvuus ja sisäinen viestintä. Implementointiprosessin keskeisiä osia ovat muun muassa tehokkaat sisäiset suhteet, osallistaminen ja segmentointi. (Dibb & Simkin 2000) Kuten edellä esitetystä listauksesta nähdään, strategian käyttöönottoon vaikuttavat hyvin monet seikat. Yllä olevan perusteella määriteltynä keskeisimpiä tekijöitä lienevät kuitenkin kulttuuri, muutosprosessi ja siihen sisältyvät päätehtävät.



Kotler, ym. (1996, 105) väittävät monen muun tavoin, että on helpompi miettiä hyvä strategia kuin toteuttaa se. Heidän mukaansa (mt. 105-106) strategian onnistunut toteutus riippuu viidestä avainelementistä, joita ovat hyvä toimintaohjelma tai suunnitelma, joka yhdistää ihmiset ja tehtävät, strategiaan sopiva yritys rakenne, yrityksen päätös- ja palkintojärjestelmä, joka tukee esimerkiksi pitkän tähtäimen tuloksen muodostusta, huolellinen suunnittelu yhdistettynä pitkän aikavälin henkilöstöresurssisuunnitteluun ja yrityskulttuuriin yhteensopiva strategia. Erityisesti strategian ja yritys rakenteen sekä kulttuurin yhteensopivuudesta on kuitenkin käyty paljon keskustelua. Esimerkiksi Hamel ja Prahalad (1989) arvelevatkin, että kilpailuedun säilyttämisen kannalta voikin olla oleellisempaa yhteensopivuuden säilyttämisen sijaan muokata yrityksen rakenteita ja kulttuuria sopimaan haasteelliseenkin strategiaan.

Piercy (1997, 263) taas korostaa, että strategian toteutumisessa on tärkeää muistaa, että yrityksellä on lähes aina myös historia. Ei kannata myöskään olettaa, että vaikka strategia on johdon mielestä täydellinen, kaikki muut olisivat samaa mieltä. Yrityksen on myös oltava realistinen kyvykkyyksiensä suhteen. Toisaalta työntekijöiden kyvykkyydet on helppo myös aliarvioida. (Mt. 263-264)

## **2.3 Asiakasnäkökulma**

Markkinointistrategia on asiakasnäkökulmasta katsoen yrityksen tärkein strategia (ks. esim. Kotler, ym. 1996, 72). Strategisen johtamisen käyttöön on vuosien saatossa kehitetty lukuisia joukko erilaisia työkaluja ja keskustelu on jo pelkästään eurooppalaisesta näkökulmasta paisunut valtavaksi kokonaisuudeksi (Näsi & Aunola 2002, 43). Seuraavaksi tutkitaan strategian uudistamisessa käytettäviä tunnetuimpia työkaluja asiakasnäkökulmasta ja lopuksi mietitään lyhyesti asiakasstrategiaa sekä siirtymistä tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen.

### **2.3.1 Markkinoiden segmentointi**

Lahden (1987, 7) mukaan markkinoiden segmentoinnilla ja asemoinnilla on suuri merkitys strategiselle johtamiselle, koska strategiavalinnan keskeisin päätöshän liittyy

juuri siihen, millä segmenteillä kilpaillaan ja miten. Kotler, ym. (1996, 379) esittävät segmentoinnille neljä vaatimusta, mitattavuuden, saavutettavuuden, oleellisuuden ja pysyvyyden. Segmentointikriteerejä voidaan luokitella hyvin monella eri tavalla, esimerkiksi objektiivisuuden ja subjektiivisuuden sekä tarkkuuden mukaan (ks. esim. Lahti 1987, 33, Kotler 1996, 355-369, Evans 1999, 212-213).

Day ja Wensley (2002, 95) toteavat, että suhteellista kilpailua voidaan periaatteessa kuvailla kahdesta eri näkökulmasta. Markkinoiden segmentointi esittää kysynnän näkökulmaa ja kilpailullinen asemointi tarjonnan näkökulmaa. Asemointia on tässä tutkielmassa käsitelty lähinnä vain differointistrategian mukaisesti tuotteiden asemoinnin kuvaamisen lähtökohdista, koska kilpailunäkökulma on rajattu tutkielman ulkopuolelle.

Yksi yleisesti erityisesti suhdemarkkinoinnissa käytetty segmentointikriteeri on myös asiakassuhteen elinkaari, joka on lähellä strategisen johtamisen markkinoiden elinkaariajastusta. Kriittikinä erilaisia elinkaarimalleja kohtaan Tikkanen (2005, 65) kuitenkin huomauttaa, että malleja sovellettaessa on huomioitava niiden arkkityyppimäinen, yksinkertaistettu luonne, joka on johdettu todellisuuden monimutkaisista kehityspoluista. Mallit eivät siis sovi niinkään tulevaisuuden ennustamiseen, vaan apuvälineiksi yritysjohdolle eri vaiheiden markkinointitoimenpiteiden miettimistä varten.

Grönroos (1999) kritisoi perinteistä segmentointimallia yleensäkin suhdemarkkinoinnin näkökulmasta ja toteaa, että ei ole riittävää segmentoida tuntemattomia homogeenisiä asiakasryhmiä keskivertoisilla mittaustekniikoilla, vaan on kerättävä yksilöllisempää tietoa esimerkiksi tietopankkeihin.

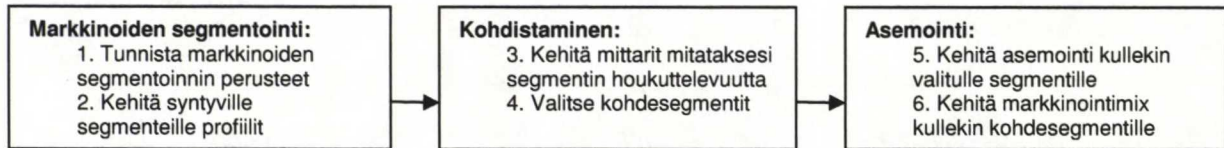
### **2.3.2 Differointi ja asemointi**

Segmentointia seuraa liiketoiminnan kohdistaminen ja asemointi, kuten seuraavasta kuviosta (kuvio 6) nähdään. Kilpailuetua syntyy, kun yritys tarjoaa asiakkaalle enemmän arvoa joko parempien etujen tai edullisempien hintojen muodossa (Kotler, ym. 1996, 401). Differointi auttaa yritystä toimimaan kannattavasti (mt. 427). Jos yritys asemoi itsensä niin, että tavoitteena on antaa asiakkaalle parasta laatua ja palvelua, yrityksen täytyy differoida myös markkinointinsa niin, että se antaa asiakkaalle



enemmän arvoa kuin kilpailijan tarjonta (mt. 401). Jonkun tietyn tuotteen asema markkinoilla määrittyy asiakkaille tärkeiden ominaisuuksien perusteella suhteessa kilpaileviin tuotteisiin (mt. 409).

### Kuvio 6: Yrityksen differointiprosessi



Lähde: Kotler, ym. 1996, 354

Yritys voi Kotlerin, ym. (1996, 405) mukaan differoida tuotteitaan, palveluitaan, henkilökuntaansa tai imagoaan. Usein yrityksen strategia muodostuu näiden kaikkien osatekijöiden differoinnista enemmän tai vähemmän painottaen. Tärkeintä kilpailuedun saamiseksi on differoida yrityksen markkinointimixiä niin, että asiakas saa mahdollisimman suuren edun, jota hän itse arvostaa. Differoinnissa tärkeintä on siis asiakkaan ja asiakkaan tarpeiden tunteminen. (Kotler, ym. 1996, 405)

### 2.3.3 Markkinointimix

Yrityksen on etsittävä oma tapansa vastata asiakkaan tarpeisiin tuotteidensa (product), hintojensa (price), jakelunsa (place) ja markkinointiviestintänsä (promotion) osalta. Markkinointimixin neljän kohdan muodon on ensimmäisenä esitellyt Jerome E. McCarthy vuonna 1960. Neljää kohtaa edelsi Neil Bordenin vuonna 1950 esittelemä 11 kohdan lista, joka sisälsi tuotesuunnittelun, hinnoittelun, brändäyksen, jakelukanavat, henkilökohtaisen myyntityön, mainonnan, pakkauksen, esillepanon, oheispalvelut, varastonhallinnan sekä markkinatiedon hankinnan ja analysoinnin. (Tikkanen 2005, 168-169)

Palvelu- ja suhdemarkkinoinnin myötä neljän kohdan markkinointimixin on kritisoitu sopivan parhaiten vain mekanistiseen, yhteen kauppatapahtumaan tähtäävään transaktiomarkkinointiajattelutapaan. Erityisesti suhdemarkkinointiin onkin 1990-luvulla

kehitetty lukuisia omia malleja, tai ainakin kehotettu katsomaan neljän kohdan markkinointimixiä asiakas- ja muiden verkostosuhteiden johtamisen läpi. (Tikkanen 2005, 168-169) Yksi näistä suhdemarkkinoinnin malleista esitellään myöhemmin tässä tutkielmassa sisäistä markkinointia käsiteltäessä kohdassa 3.3.1.

Constantinides (2006) tutki markkinointimixiä kritisoivaa kirjallisuutta eri näkökulmista ja löysi kaksi ulottuvuutta, jotka löytyivät lähes kaikista kritiikeistä. Hänen mukaansa markkinointimix on liikaa sisäänpäin kääntynyt ja massatuotantoon keskittynyt. Samaan tulokseen tulivat jo aikaisemmin myös Brownie ja Saren (1992), jotka korostivat myös, että asiakkaan tarpeet ovat mallin myötä saaneet liikaa painoarvoa strategian muodostuksessa. Tuotekehityshän voi paljastaa jopa piilevää kysyntää, josta puhutaan lisää kyvykkyyksien (ks. kohta 2.5.2) yhteydessä.

Möller (2006) vastasi kritiikkiin harmittelemalla, että markkinointimix ymmärretään usein väärin. Hän toteaa, että on totta, että markkinointimix on "sisäänpäin kääntynyt" siinä mielessä, että se pyrkii ratkaisemaan kysymyksen optimaalisesta markkinointitarjonnasta (mix). Sen sijaan Möllerin (ma.) mukaan mix ei suinkaan ole hylännyt asiakaslähtöisyyttä, kuten myös monet kritisoijat väittävät, vaan päinvastoin mix jopa ehdottaa, mitä tietoa asiakaslähtöiseen markkinointiin tarvitaan. Yhdeksi suurimmista mallin heikkouksista Möller (ma.) lukee kuitenkin sen, että se ei kuvaa ostajan ja myyjän välistä vuorovaikutussuhdetta.

Asemointistrategiassa tärkeintä on löytää yrityksen tärkeimmät kilpailuedut valitulla asiakassegmentillä (Kotler, ym. 1996, 421-426). Siis ne edut, joiden perusteella asiakas valitsee mieluummin yrityksen kuin kilpailijan tuotteen. Sen jälkeen valittu asemointistrategia on toteutettava ja viestittävä asiakkaille. Toisin sanoen korkealaatuisia tuotteita lupaavan yrityksen on ensin varmistettava kaikilla markkinointimixin osa-alueillaan, että lupaus toteutuu ja vasta sen jälkeen viestittävä siitä. Tässä prosessissa tärkeässä osassa ovat yrityksen henkilökunta ja sisäinen markkinointi.

Erilaiset differointi- ja asemointimallit eivät kuitenkaan ole täysin pystyneet liittämään itseensä kuluttajan käyttäytymiseen liittyvää tietoa. Malleissa esimerkiksi oletetaan, että



jokainen asiakas pystyy määrittelemään preferenssinsä varmasti ja pysyvästi. Myöskään aikaa muuttujana ei oteta huomioon. (Day & Wensley 2002, 95)

#### **2.3.4 Asiakasstrategia ja asiakaslähtöisyys**

Hellman (2003, 138-139) kirjoittaa, että menestyminen jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä edellyttää yritykseltä erityisesti yrityksen liiketoiminnan viitekehyksen ja strategian integraatioasteen hallintaa, eli miten strategia kulkee yrityksen eri organisaatiotasojen läpi aina yhteistyökumppaneihin, asiakasrajapintaan ja asiakkaisiin asti. Hellmanin mukaan mittareilla ja analyyseilla yritys toteuttaa strategioiden ja niiden muutosten viennin käytännön tasolle.

Asiakasstrategia lähestyy liiketoimintaympäristöä, tavoitteita, strategioita ja painotusalueita nimenomaisesti yrityksen asiakkaiden liiketoiminnallisen merkityksen näkökulmasta. Se ei tee sitä kuitenkaan omana irrallisena strategianaan, vaan vahvasti liiketoimintatavoitteisiin integroituna. (Hellman 2003, 141) Asiakasstrategia poikkeaa yläkäsitteestään, perinteisestä markkinointistrategiasta siinä, että sen painopiste on vahvemmin asiakasjohtamisessa ja asiakassuhteiden hallinnassa (mt. 17, 140).

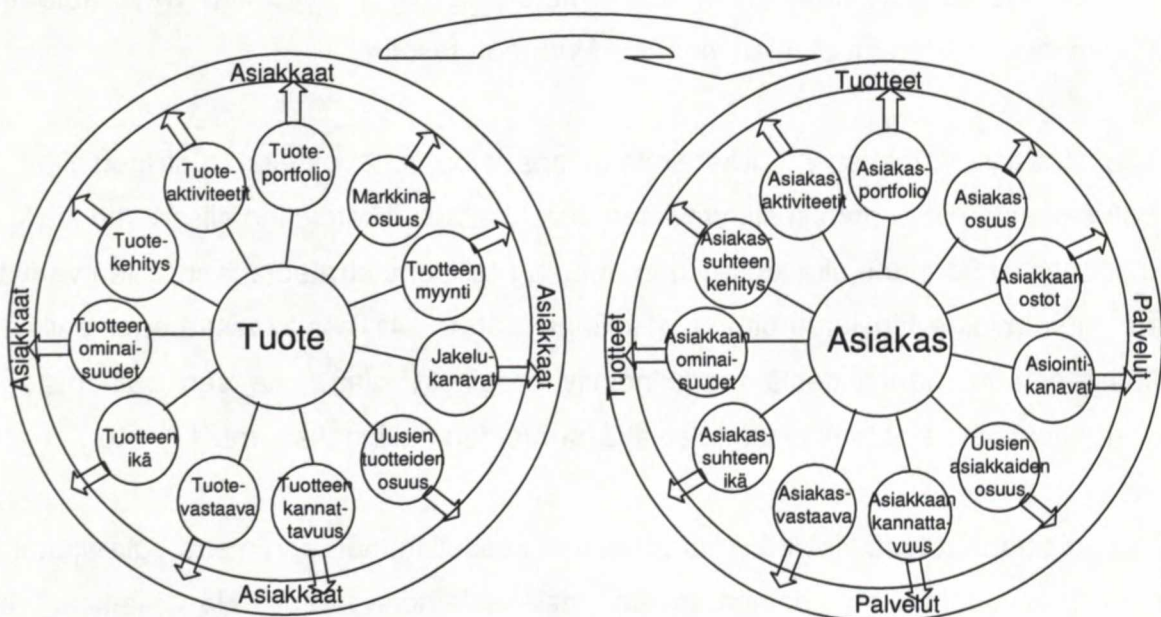
Lahti puolestaan toteaa yleisesti markkinoinnin keskeisimmän annin strategia-ajattelulle olevan sen voimakas painottuminen asiakaslähtöisyyteen. Hän jatkaa, että asiakaslähtöinen ajattelu ei kuitenkaan toteudu, elleivät yrityksen muut toiminnot ja yritysjohto vakuutu asiakaslähtöisyyden ratkaisevasta merkityksestä yrityksen eloonjäämiselle kilpailussa markkinoilla (Lahti 1987, 6).

Voidaankin todeta, että markkinoinnillinen asiakasstrategia ytimenään asiakaslähtöisyys tuovat liiketoimintastrategiaan yhden uuden ulottuvuuden, joka perinteisessä strategia-ajattelussa helposti unohtuu. Lings (1999) taas määrittelee, että asiakaslähtöisyys nähdään joko johdon toimintana, liiketoiminnan filosofiana tai ohjaavana toimintana, joka kääntää filosofian liiketoimintastrategioiksi, kuten esimerkiksi Tuominen ja Möllerkin (1996, lähteessä Lings 1999) asian näkevät.

Piercy (1997, 63) puolestaan kuvaa asiakaslähtöisyyttä jatkumona, jonka toisena ulottuvuutena on se, millaisia asiakassuhteita yrityksellä on ja toisena asiakaslähtöisyyden taso. Korkeimmalla asiakaslähtöisyyden tasolla asiakkaita kohdellaan kumppaneina.

Hellman (mt. 74) osoittaa seuraavaksi esitellyssä kuviossaan (kuvio 7), että asiakaslähtöisessä johtamisessa löytyy vastinparit jokaiselle tuotelähtöisen johtamisen suureelle, mittarille ja työkalulle.

**Kuvio 7: Tuotejohtamisesta asiakasjohtamiseen**



Lähde: Hellman 2003, 74

Asiakaskeskeisessä johtamisessa määritellään Hellmanin (mt. 74) mukaan käytännössä se, millaiseksi yrityksen asiakaskanta ja asiakassuhteet tulisi kehittää, jotta tavoitteisiin päästäisiin. Hänen mukaansa strategiavalikoima tulisi kääntää tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeiseksi ja tuotteet ja palvelut ulkokehällä ovat vain yksi keinovalikoima tavoitteisiin pääsemiseksi. (mt. 73) Kyse ei ole tuotekeskeisen tiedon korvaamisesta asiakaskeskeisellä, vaan siitä, miten asiakaskeskeinen tieto yhdistetään parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen johtamiseen (mt. 74).



Piercy (1997, 65) puolestaan luettelee asiakaslähtöisen toiminnan keskeisimmiksi vaihtoehtoisiksi lähestymistavoiksi muun muassa:

- Ymmärryksen hankkiminen siitä, mitä arvo merkitsee asiakkaalle.
- Asiakkaiden kuuntelemisen oppiminen ja heille vastaaminen.
- "Asiakaskultti" eli oppia tekemään asiakkaista pakkomielle yrityksessä.
- Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja tiedon käyttäminen positiivisessa hengessä yrityksen toiminnan kehittämiseksi.
- Asiakaskeskeisen yrityskulttuurin rakentaminen ja ylläpitäminen.

Edellä mainitut Piercyn lähestymistavat voisivat lukea Hellmanin kuvion isossa siirtymänuolessa tuotokeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen. Periaatteessa edellä olevaa listaa soveltamalla yritys voi osaltaan edesauttaa asiakaskeskeisen ajattelutavan omaksumista Hellmanin konkreettisempien suureiden lisäksi.

Kotler, ym. (1996, 495) toteavat, että asiakaskeskeisyys on yritykselle aina tärkeämpää kuin kilpailukeskeisyys. Jos asiakas unohtuu jonnekin kilpailijoiden toiminnan seuraamisen taakse, yritys ei voi menestyä. Kotler, ym. (mt. 495) puhuvat markkinakeskeisistä yrityksistä, joissa asiakas- ja kilpailunäkökulma ovat yrityksen toiminnan kannalta tasapainossa. Best (2005, 24) listaa markkinasuuntautuneen yrityksen ominaisuuksiksi asiakaskeskeisyyden ja kilpailusuuntautuneisuuden lisäksi myös tiimilähestymistavan, jolla hän tarkoittaa kykyä työskennellä horisontaaleissa tiimeissä, jotka keskittyvät kehittämään ja tuottamaan asiakasratkaisuja.

Tikkanen (2005, 172) kertoo, että markkinasuuntautuneeseen organisaatioon liitetään useimmin kyky innovoida kilpailijoita tehokkaammin uusia tapoja tuottaa lisäarvoa asiakkaille, tehokkaat asiakas- ja markkinatietoprosessit ja koko organisaation läpäisevä kyvykkyys toimia aidon asiakassuuntautuneesti. Grönroos (1987, 6-7) korostaa, että markkinasuuntautuneessa yrityksessä markkinointi ei enää ole pelkän markkinaosaston tehtävä, vaan koko organisaation ja erityisesti strategisen johdon vastuulla.

Markkinasuuntautumisen on kritisoitu keskittyvän liikaa yrityksen ympäristöön. Esimerkiksi mittaukset keskittyvät ulkoisen menestymisen mittauksiin ja jättävät huomiotta työntekijöiden motivoinnin ja säilyttämisen, sisäiset palvelut ja paremman

palvelujen tuottamisen prosessin. (Lings 1999, 2004) Lings (1999) myös esittelee Huntin ja Morganin (1995) kirjoituksen, jonka mukaan markkinalähtöisyyttä ei opita kirjoista, vaan toisilta työntekijöiltä edellyttäen, että työntekijöiden välistä vuorovaikutusta tuetaan ja kannustetaan. Lings (2004) määrittelee sisäisen markkinasuuntautumisen työntekijöiden halujen ja tarpeiden tunnistamiseksi ja tyydyttämiseksi ennakkoedellytyksenä asiakkaiden halujen ja tarpeiden tyydyttämiselle.

Naudé, ym. (2003) tutkivat isossa kansainvälisessä yrityksessä henkilökunnan käsitystä yrityksen sisäisen markkinaorientoitumisen asteesta ja pyrkivät määrittelemään siihen vaikuttavia tekijöitä. He tulivat siihen tulokseen, että työntekijän sijainti (yksikkö), ikä ja työsuhteen kesto olivat eniten vaikuttavat tekijät, mutta taustalta löytyy paljon monimutkaisempia tekijöitä, jotka liittyvät työntekijän ja tilanteen vuorovaikutussuhteeseen. Kuitenkin erityisesti työtyytyväisyydellä, sosiaalisella tilanteella ja lähimmällä johdolla on suuri merkitys työntekijän käsitykseen sisäisestä markkinalähtöisyydestä.

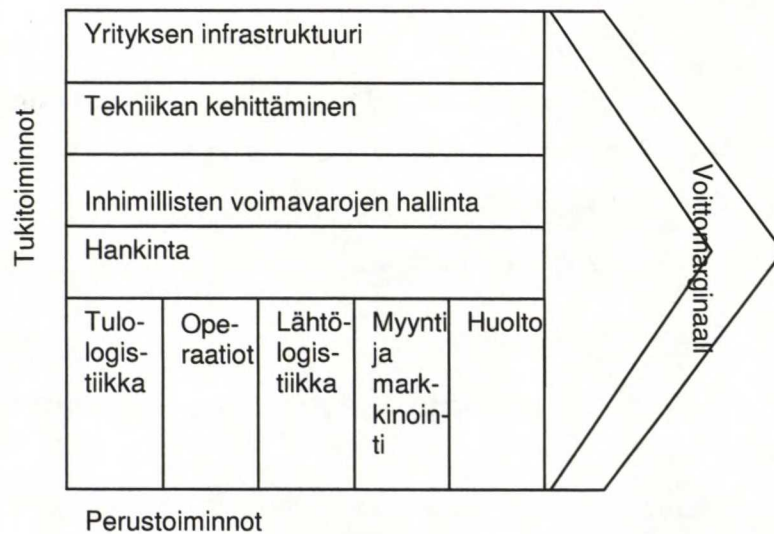
Edellä käsitellyissä teksteissä markkinalähtöisyydessä korostuu sisäisen näkökulman lisäksi erityisesti asiakasnäkökulma. Tässäkin tutkielmassa keskitytään markkinalähtöisyydessä lähinnä asiakaslähtöisyyden puoleen, jättäen kilpailulliset elementit vähemmälle huomiolle.

## **2.4 Yrityksen sisäinen näkökulma**

Piercy (1999, 481) toteaa, että organisaatio on se keskeinen tekijä, joka yhdistää strategian muodostuksen ja soveltamisen markkinointiin. Hän kuitenkin jatkaa osuvasti, että tämä organisatorinen yhteys voi olla hyvinkin moniulotteinen ja -mutkainen sekä varsin hankala ymmärrettävä ja tutkittava (mt. 482). Piercy on kuitenkin sitä mieltä (mt. 482), että tietoa voi lähteä hakemaan pyrkimällä ymmärtämään yrityksen muodollisia organisaatorakenteita. Seuraavassa esitellään eräs keskeisimmistä yrityksen toimintaa hahmottavista kuvioista (kuvio 8), arvoketju. Sen jälkeen tutkitaan hieman orgaanisen organisaation mallia ja sitä, miten siihen voidaan päästä ja lopuksi lyhyesti ydinosaamisen ja kyvykkyyksien käsitteitä.



**Kuvio 8: Arvoketju**



Porter 1985, 55 (suomennos Räsänen 1994, 30)

Edellä esitelty arvoketju "kuvaava toimintojen taloudellista ja teknistä luonnetta" (Räsänen 1994, 30). Kuviosta saa hyvän kuvan yrityksen erilaisista perus- ja tukitoiminnoista. Arvoketjun käsite on kehitetty 1980-luvulla tukemaan valitun kilpailustrategian toteuttamista ja tavoiteltujen kilpailuetujen saavuttamista (mt. 30). (Ks. myös esimerkiksi Lahti 1987, 24)

Nykyään yrityksen toimintoja ajateltaessa tukitoimintojen rooli on entisestään korostunut. Ajatellaan, että kireässä kilpailutilanteessa erottautuminen tapahtuu esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittämisen kautta (Räsänen 1994, 150). Hellman (2003, 36) on kuitenkin eri mieltä. Hän viittaa yhteistyöverkostoihin sekä kiihtyvään kilpailuun ja väittää, että nykyinen kehitys on siirtämässä painopistettä yrityksen sisäisestä tekemisestä ulkoiseen.

Myös Day ja Wensley (2002, 92) ovat sitä mieltä, että arvoketjuajattelussa pitäisi huomioida myös yhteistyön merkitys paremmin. He toteavat, että tuotantoketju on itse asiassa välittäjäorganisaation muoto, jossa ketjun sisällä toimivien organisaatioiden välillä on enemmän yhteistyötä ja kilpailua tapahtuu lähinnä eri ketjujen välillä. Ketjun sisällä toimivat organisaatiot saattavat hyvin kuulua myös useaan eri yritykseen. He (mt. 98) myös korostavat, että yrityksen sisäisestä näkökulmasta on haasteellista, mutta tärkeää huomioida tutkimuksissa myös yrityksen ja sen historian suhde.

Toisaalta taas juuri johtuen tietojärjestelmien kehittämisestä ja verkostoista, kilpailuympäristö muuttuu ja kehittyy kiihtyvää tahtia. Kun yrityskulttuuri on luotu hyödyntäen intohimoa, joustavuutta, innovaatiota, viestintää ja tiedon jakamista, menestyy se muuttuvilla markkinoilla huomattavasti paremmin (Dunmore 2002, 69). Painopiste onkin edelleen pidettävä yrityksen sisäisessä toiminnassa, jota on vain sopeutettava vastaamaan paremmin markkinarakenteen muutoksia. Seuraavassa käsitellään lähemmin joustavamman organisaatorakenteen etuja.

#### **2.4.1 Hierarkisesta joustavamman organisaatorakenteen suuntaan**

Uudemmat strategiakeskustelut ottavat huomioon yrityksen aktiivisena toimijana myös yrityksen sisäisten toimintojen osalta sekä henkilöstön vaikutuksen strategian muodostumiseen (Räsänen 1994, 150-151).

Johdon tavoitteellisen suunnittelun ohella liiketoiminta kehittyy ja muuttuu monien muidenkin mekanismien mukaisesti. Yllätyksiä voivat tuoda esimerkiksi odottamattomat muutokset toimintaympäristössä ja oman toiminnan ennakoimattomat seuraukset. Tärkeässä roolissa ovat myös henkilöstön jatkuva oppiminen ja heidän luomansa uudet ideat ja toimintatavat. Usein puhutaankin oppivasta organisaatiosta yrityksen tärkeänä voimavarana. (Mt. 150-151)

Kriisiin ajautuneen liiketoiminnan tai koko yrityksen uudistaminen voi edetä ensin yksinkertaistamalla toimintaa, sitten kehittämällä toimintaa segmentalistisen mekanistisesta osaavammaksi ja oppivammaksi, eli orgaanisemmaksi ja lopulta taas monipuolistamalla uudelleen toimintaa (Stopford & Baden-Fuller 1990, lähteessä Räsänen 1994, 173). Tässä kolmivaiheisessa kehityspolussa vuorottelevat Räsänen (mt. 173) mukaan ulkoisen strategian (tarjottavat tuotteet ja niiden asemointi markkinoilla) ja sisäisen organisaation (osaaminen ja yhteistyösuhteet) kehittäminen.

De Wit ja Meyer (1998, 662) käyttävät dynaamisen organisaation käsitettä verraten sitä organisatorisen johtamisen käsitteeseen. Pohjimmiltaan kyse on kutakuinkin samasta kuin Räsänen orgaanisen organisaation käsitteessä (Räsänen 1994, 177). Kärjistäen voidaan myös puhua kaaosjohtamisesta (de Wit & Meyer 1998, 657). Stacey (1993) esittelee erilaisia tapoja luoda järjestystä kaaoksesta, muun muassa itseohjautuvat



ryhmät, vallankäytön suunnittelu ja vuorottelu vetäytymisen, ehdottavan väliintulon ja auktoriteettisen johtamisen kesken, tehtäväkierrot ja niillä aikaansaadut vastakulttuurit, haasteiden asettaminen, ryhmäoppimisen taitojen kehittäminen sekä johdon resurssien riittävyyden suunnittelu.

Muutoksen toteuttamisen keinoina Doz ja Thanheiser (1992, 11-12) mainitsevat tilapäiset järjestelmät, kuten työseminaarit, varsinaisessa työympäristössä toimivat työryhmät ja johtamisjärjestelmissä myöhemmin toteutettavat muodolliset muutokset, kuten tutkimukset ja palkitseminen, jotka vakiinnuttavat jo syntyneet toiminnalliset muutokset. Tällöin sisäisen markkinoinnin tehtäväksi jää lähinnä jossain perustoiminnossa syntyneen oivalluksen levittäminen myös muihin toimintoihin (mt. 12). Tässä yhteydessä Doz ja Thanheiser tosin käsittääkseni ymmärtävät sisäisen markkinoinnin suppeasti taktisena työvälineenä.

Strategian käyttöönoton yhteydessä käytetään usein myös strategisen johtamisen näkökulmasta muutosjohtamisen käsitettä. Aldrich (1999, lähteessä Day & Wensley 2002, 99) määrittelee strategisen muutoksen isoksi muutokseksi organisaatiossa, jossa organisaation rutiinit katkeavat ja siirrytään uudenlaisiin kyvykkyyksiin, jotka haastavat vanhan organisatorisen tietämyksen. Uudistetun strategian käyttöönoton keskeisimmäksi esteeksi mainitaan yleensä muutosvastarinta (ks. esim. Piercy 1999, 495).

Erityisesti strategisen johtamisen kirjallisuudessa muutosjohtamisesta puhutaan paljon johdon haasteena (ks. esim. Lings & Brooks 1998). Tuominen (2000, 230) toteaa, että muutosjohtaminen on vaikeaa monista syistä, muun muassa koska johto ei välttämättä ymmärrä, että muutosta johdetaan eri tavalla kuin yrityksen rutiineja, ja muutoksessa erityisesti johdon työkalut kokevat jatkuvaa muutosta. Muutoksessa voi joutua luopumaan myös hierarkisesta johtamistavasta. Lisäksi tulokset tulevat vasta pitkien muutosprosessien lopputulemina. Erilaiset muutokset vaativat myös erilaisia johdon metodeja. Esimerkiksi toiminnan alasajo vaatii eri toimia kuin laatujohtaminen ja paikalliset muutokset eri työkaluja kuin kansainväliset muutokset.

McDonald (1999, 71) taas luettelee strategisen markkinointisuunnitelman onnistumisen esteiksi hieman Tuomisen (2000, 230) tapaan:

1. Ylimmän johdon heikko tuki.
2. Suunnitteluprosessin puuttuminen (suunnitteluprosessia ei noudateta tai se puuttuu kokonaan tai osittain).
3. Johdon tuen puuttuminen seuraavista syistä yksinään tai yhdistelminä: vihamielisyys, kykyjen puute, tiedon puute, resurssien puute, sopimaton organisaatorakenne.
4. Suunnittelun terminologian epäselvyys.
5. Luvut kirjoitettujen tavoitteiden ja strategioiden tilalla.
6. Liian paljon yksityiskohtia, kohdistettuna liian kauas tulevaisuuteen.
7. Strategia kerran vuodessa toteutettavana rutiinina.
8. Strategisen ja operationaalisen suunnittelun välinen kuilu.
9. Markkinointisuunnittelun ja kokonaisvaltaisen liiketoimintasuunnittelun yhdistämisen epäonnistuminen.
10. Suunnittelun delegointi.

Räsänen (1994, 178) toisaalta toteaa: "Pyrittäessä orgaanisempaan yhteistyöhön ovat avainasemassa teot ja oma-aloitteisuus. Ylempi johto ei voi niitä organisaation alemmilla tasoilla tuottaa, mutta se voi niitä sallia ja tukea." Toisin sanoen joustavassa yrityskulttuurissa myös muutoksen haasteisiin vastaamisen voidaan katsoa jakautuvan tasaisemmin eri organisaation jäsenten kesken.

Clarke (1981, 149) taas tutki terveydenhoitoalaa ja strategisen markkinoinnin toteuttamista siellä. Hän tunnisti alalla useampia esteitä, jotka liittyivät markkinointiin yleensä, erikseen strategiaan, säädöksiin, varoihin ja resursseihin tai humanitaarisiin seikkoihin. Markkinointi koettiin esimerkiksi vieraaksi ja luotaantyöntäväksi terveydenhoitoalalla ja sen etiikassa ja lisäksi se oli aikaisemmin ollut suhteellisen tarpeetonta. Markkinointi ja sen prosessit sekä strategia myös ymmärrettiin terveydenhoitoalalla usein väärin.

Strategian näkökulmasta vastaan tuli asiantuntijaorganisaatiosta johtuvia implementoinnin esteitä, kun lääkärit kokivat, että heitä ei ollut huomioitu strategian muodostusprosessissa. Lisäksi löydettiin kliinisiä esteitä, joista esimerkkinä tutkija



kertoi miesten osallistumisesta synnytyksiin. Miehiä ei aikaisemmin päästetty osallistumaan, koska ajateltiin, että siitä ei ole hyötyä, vaan he voivat pahimmillaan haitata hoitoa. Kliininen syy poistui, kun miehen osallistumisesta tuli synnytyssairaaloihin kilpailuetu. Kolmas ja yleisin strateginen este liittyi siihen, että strategia oli ristiriidassa heidän omien etujensa kanssa.

Loppütulemana Clarke (mt. 150) totesi, että strategiset esteet eivät niinkään terveydenhoitoalalla johtuneet hyvän strategian tunnistamisen puutteesta kuin sen toteuttamisen vaikeuksista. Koska nämä implementoinnin ongelmat olivat pitkälti hyvin hitaasti muutettavissa olevia, täytyisi hoitoalan johdon kehittää strategioita, joilla nämä esteet voidaan kiertää tai niiden kanssa voidaan oppia tulemaan toimeen.

Thompson ja Strickland (1998, 352) kertovat, että mitä nopeammin yrityksen liiketoimintaympäristö muuttuu, sitä enemmän johdon on kiinnitettävä huomiota yrityksen kulttuurin pitämisessä innovatiivisena ja joustavana. Konkreettisena keinona he mainitsevat innovaattoreiden ja muutoksen kannattajien tunnistamisen. Tämän jälkeen heille annetaan enemmän valtaa. Prosessi auttaa markkinoimaan innovatiivista ja kokeilevaa yrityskulttuuria. Toinen tärkeä tekijä on osaamisen ja uusien kyvykkyyksien kehittäminen, jota tarkastellaan tarkemmin seuraavassa osiossa.

Brauer ja Schmidt (2006) tutkivat kvantitatiivisesti strategian implementoinnin johdonmukaisuutta ja pysyvyyttä erilaisissa tilanteissa. He tulivat siihen tulokseen, että strategian käyttöönoton pysyvyys vaipuu ajan myötä ainakin heikompaa tulosta tekevissä yrityksissä. Nopeasti muuttuvassa kilpailutilanteessa toimivat yritykset osoittivat heilahtelevaa strategian implementointikäyttäytymistä, joka ei ollut aika-, vaan tilanneriippuvaista. Vastoin oletuksia menestyvät yritykset vaikuttivat kyvyttömiltä/haluttomilta säilyttämään korkean strategian implementointiasteen. Ehkä siis tämän perusteella voidaan todeta, että strateginen joustavuus toisaalta edistää yrityksen menestystä ja toisaalta strategiaan sidottuna edistää sen käyttöönottoa?

Tieteellinen keskustelu on myös käynyt kuumana sen suhteen, onko strategisessa muutoksessa parempi noudattaa vähittäistä kehitykseen perustuvaa muutosta, vai mullistavaa muutosta (keskustelun yhteenvetoa, esimerkiksi de Witt & Meyer 1998, 249-250). Tässä tutkielmassa yhdytään Strebelin (1994, 297) näkökulmaan, jonka

mukaan tarvittavan muutoksen laajuus ja voimakkuus on enemmänkin tilannekohtaista, eikä yhtä oikeaa tapaa voida määritellä. Johnson, ym. (2006, 506) toteavat, että vähittäinen muutos on yleensä parempi vaihtoehto, mutta ei aina mahdollinen. Tämäkin ajatus tuntuu loogiselta.

Erityisesti vähittäisen muutoksen keinona mainitaan usein oppiminen. Osaamisen johtamisesta on tehty myös omaa tutkimusta, jossa puhutaan erityisesti oppivasta organisaatiosta, organisatorisesta oppimisesta ja toisaalta yksilön oppimiseen kannustavasta organisaatiokulttuurista (ks. esimerkiksi Lahti & Beyerlein 2000).

Doz ja Shuen (1995, 9-11) jaottelevat kumppanioppimisen, jota voidaan tämän tutkielman näkemyksen mukaan soveltaa myös organisaatiossa tapahtuvaan oppimiseen (ks. myös esimerkiksi Mäntylä 2007, 41), viiteen eri ryhmään. Ensimmäisenä mainitaan oppiminen ympäristöstä ja toisena tehtäväoppiminen, jossa opitaan ajan myötä suorittamaan tehtävät paremmin. Kolmantena on prosessioppiminen, jossa opitaan toimimaan tehokkaammin yhdessä ja neljäntenä taito-oppiminen, jossa kumppanuussuhde mahdollistaa taitojen oppimisen kumppanien kesken. Viimeiseltä paikalta löytyy tavoiteoppiminen, jossa kumppanit voivat tarkentaa, selkeyttää ja jopa muuttaa tavoitteitaan kumppanuussuhteen kehittymisen myötä samalla, kun kumppanit antavat vihjeitä toisilleen salaisista tavoitteistaan, tarpeistaan ja preferensseistään. Tavoitteiden yhteensopivuutta siis mietitään samalla, kun tapahtuu oppimista.

Oppimismuotoja voi soveltaa myös strategian käyttöönottoon. Ajan myötä strategian mukainen toiminta tehostuu, kun tapahtuu oppimista. Yhdessä toimimisen tehostumisen myötä strategiaa vievät eteenpäin organisaatiossa myös organisaation jäsenet johdon lisäksi ja tavoiteoppimisen avulla strategian alkuperäiset suunnittelijat voivat oppia organisaatioltaan, jolloin strategiaa saatetaan joutua muokkaamaan. Kumppanuusajatuksen avulla organisaatiossa siis saavutetaan myös suurempi strategian ja yrityksen organisaation yhteensopivuus, joka auttaa tehokkaammassa strategian toteuttamisessa aina asiakasrajapintaan asti.

Dahle (2000, 223) esittelee tekstissään saksalaisen DM-Drogeriemarkt-yrityksen, jossa panostettiin asiakassuuntautuneeseen henkilökunnan johtamiseen. Yrityksessä



avainkeinoina asiakassuuntautumisen käyttöönotossa ja ylläpidossa olivat oppivan ja organisen organisaation luominen, sisäiset asiakkuudet ja lopulta työntekijöiden valtuuttaminen hyvään asiakaspalveluun.

## **2.4.2 Ydinosaaminen ja kyvykkyydet**

Pitkällä aikavälillä kilpailuetu syntyy kyvystä rakentaa, matalammilla kustannuksilla ja nopeammin kuin kilpailijat, ydinkyvykkyyksiä, jotka poikivat odottamattomia tuotteita. Ydinkyvykkyydet ovat organisaation kollektiivista oppimista erityisesti sen suhteen, kuinka koordinoita monipuolisia tuotannon taitoja ja yhdistää eri teknologioita. (Prahalad & Hamel 1990, 436) Doz (1994, 3, 20) korostaa, että ydinkyvykkyydet eivät synny itsestään, vaan niiden syntymisessä on tasapainoteltava ohjatun organisatorisen kehityksen ja kehitysohjelmaan perustuvan johtamisen välillä.

Ydinkyvykkyyksillä on kolme keskeistä piirrettä, kuten Dunmore (2002, 67) osuvasti tiivistää:

1. Kyvykkyyksillä täytyy olla asiakasarvoa eli vaikutusta siihen, miten asiakas näkee organisaation, jotta yritys saa niistä differointietua omalla erityisosaamisalueellaan.
2. Ydinkyvykkyyksien täytyy olla ainutlaatuisia verrattuna kilpailijan kyvykkyyksiin.
3. Ydinkyvykkyyksien täytyy olla siirrettävissä yli tällä hetkellä saatavissa olevien tuotteiden ja palveluiden, jotta kyvykkyydet pystyvät edistämään myös uusien tuotteiden ja palveluiden menestystä tulevaisuudessa.

Erityisesti tulevaisuuden menestyksen osalta yritykselle on tärkeää löytää ydinkyvykkyyksiensä avulla kokonaan uusia markkinoita ja näin laajentaa kilpailukenttää. Tällöin pelkkä asiakaslähtöisyys ja asiakkaan kuunteleminen ei riitä. Yrityksen on johdettava asiakas uusille markkinoille ja jopa luotava uusia tarpeita. (Hamel & Prahalad 1991) Kun perinteisessä strategisessa ajattelussa tavoitteita ja strategiaa muokataan vastaamaan yrityksen resursseja, organisaatorakennetta ja kulttuuria (ns. strateginen yhteensopivuus ja strateginen joustavuus, ks. esim. Brauer & Schmidt 2006), Hamelin ja Prahaladin (1989) mukaan painopisteen pitäisikin olla

resurssien laajentaminen ja yrityskulttuurin muokkaaminen haasteellistenkin tavoitteiden saavuttamiseksi.

Vakola, ym. (2007) ovat tutkimuksensa perusteella samaa mieltä Hamelin ja Prahaladin kanssa. Heidän mukaansa kyvykkyyksien johtamisessa on ennen kaikkea otettava huomioon tulevaisuuden tarpeet. Vakola, ym. tutkivat kyvykkyyksien johtamista organisaatiomuutosta tukevassa roolissa. Tutkimuksen tuloksena esiteltiin tulevaisuuteen tähtäävää ja proaktiivista kyvykkyyksien mallintamista isossa organisaatiomuutostilanteessa.

## **2.5 Yhteenveto**

Tässä luvussa käsiteltiin ensin erilaisia näkemyksiä strategian käsitteeseen ja strategiamalleihin. Luvun loppupuolella käytiin läpi erilaisia strategian muodostuksessa hyödynnettäviä käsitteellisiä työkaluja asiakas- ja sisäisestä näkökulmasta. Työkaluja voidaan hyödyntää myös strategian uudistamiseen liittyvässä sisäisessä käyttöönotossa. Samalla käsiteltiin myös asiakas- ja markkinalähtöisyyden käsitteitä strategianäkökulmasta. Luvun keskeisenä tavoitteena oli tarjota vastauksia tutkielman tutkimusongelman alakysymykseen: "Mitkä strategiset työkalut auttavat strategian käyttöönotossa?" Asiakaslähtöisyyden näkökulmasta haettiin lisäksi lisävaloa tutkimusongelmaan: "Miten strategia viedään aina asiakasrajapintaan asti sisäisen markkinoinnin keinoin?"

Strategian käsitteiden ja erilaisten mallien osalta huomattiin, että eri tutkijoiden käsitykset vaihtelevat aika paljon. Myös liiketoiminta- ja markkinointistrategian sekä strategisen markkinoinnin käsitteiden välisten suhteiden selvittäminen oli mielenkiintoista. Voidaan sanoa, että käsitteet ovat melko lähellä toisiaan.

Keskeisiä asiakaslähtöisen strategian käyttöönotossakin hyödynnettäviä käsitteellisiä työkaluja ovat muun muassa markkinointimix, segmentointi, oppiminen ja kyvykkyydet sekä strategian joustavuus ja yhteensopivuus.



### 3 Sisäinen markkinointi

Marketing Forumin vuonna 1997 tekemän tutkimuksen mukaan lähes 80 % heidän jäsenistään tuli yrityksistä, jotka olivat sitoutuneet henkilöstöviestintään, ja yrityksissä, joissa markkinoinnin kokonaisbudjetti ylitti 20 milj. £, kolmessa neljästä oli myös erillinen sisäisen markkinoinnin budjetti (Piercy 1997, 593).

Varey ja Lewis (1998) toteavat, että sisäinen markkinointi ei mikään uusi asia, aikoinaan jo Frederick Taylor korosti yrityksen sisäisen näkökulman tärkeyttä. Uutta on vain sen aktiivinen, markkinaorientoitunut ote (ma.). Sisäisen markkinoinnin konsepti nykyisessä muodossaan ilmaantui 1980-luvulla. Sen ensimmäisiä kehittäjiä olivat Berry (1981) ja Grönroos (1984). (Gummesson 1987, 44)

Tässä luvussa käsitellään ensin erilaisia näkemyksiä sisäiseen markkinointiin ja esitellään sitten muutama sisäisen markkinoinnin malli. Tämän jälkeen katsotaan muutamia työkaluja erityisesti strategian käyttöönoton näkökulmasta ja pohditaan suhdetta asiakaslähtöisyyteen.

#### **3.1 Näkemyksiä sisäisen markkinoinnin käsitteeseen**

Piercy (1997, 593-594) toteaa, että sisäisen markkinoinnin käsite on hyvin moniulotteinen heijastaen erilaisten sisäisen markkinoinnin tekniikoita vaihtelevissa tilanteissa käyttäneiden ihmisten käsityksiä. Hän erottelee sisäisen markkinoinnin pääsuuntauksiksi ja historiallisiksi lähtökohdiksi seuraavat näkökulmat:

- Palvelujen markkinointi ja laatu (Alkuperäinen ja laajin sisäisen markkinoinnin käyttöalue).
- Sisäinen viestintä (Usein Piercyn (mt. 596) mukaan ymmärretty HR-osaston vastuulla olevaksi viestinnäksi siitä, mitä yrityksessä tapahtuu ja liiketoimintastrategiaa tukevien viestien toimittamiseksi, sisältäen kuitenkin viimeaikoina myös ajatuksen kaksisuuntaisesta viestinnästä).
- Innovaatiojohtaminen ("Ihmiset organisaatiossa ovat ideoiden ja innovaatioiden asiakkaita". Näkemys ymmärtää sisäisen markkinoinnin viitekehyksen työkaluksi

uusien innovaatioiden, kuten IT-alan keksinnöt, käyttöönotossa pääpainon ollessa muutosvastarinnan vähentämisessä).

- Yrityksen sisäinen asemointi (Sisäistä markkinointia käytetään osastojen, toimintojen tai prosessien osalta sisäisen aseman luomisessa, ylläpitämisessä ja ymmärtämisessä. Esimerkiksi markkinointiosasto korostaa sisäisen markkinoinnin avulla omaa rooliaan yrityksen keskeisenä toimijana).
- Sisäinen asiakkuus (Sisäinen markkinointi kuvaamassa yrityksen sisäisiä suhteita eri yksiköiden välillä).
- Strateginen sisäinen markkinointi (Ulkoisen markkinointistrategian sisäinen jalkauttaminen), joka on tässä tutkielmassa lähinnä käsitelty suuntaus.

(Mt. 594-600)

Piercy (1997, 600) esittelee strategisen sisäisen markkinoinnin käsitteen, jota monet muutkin kirjoittajat käyttävät. Piercyn (mt. 600-601) mukaan strateginen sisäinen markkinointi tarkoittaa ulkoisen markkinoinnin työkalujen käyttämistä sisäisessä markkinoinnissa, jotta sisäinen ja ulkoinen markkinointistrategia saadaan toimimaan linjassa toisiinsa nähden. Strateginen sisäinen markkinointi on rinnastettavissa ulkoiseen markkinointistrategiaan ja sen tavoitteena on voittaa yrityksen sisäinen tuki, yhteistyö ja sitoutuminen ulkoisen strategian toteuttamiseen. Avaintekijänä ovat organisatorinen ja kulttuurinen muutos, joka tarvitaan, jotta saadaan markkinointi toimimaan. (Mt. 600)

Pitt ja Foreman (1995, 2) toteavat niin ikään sisäisen markkinoinnin käsityksen riippuvan kirjoittajasta ja tilanteesta. He jakavat näkemykset neljään luokkaan sen mukaan, kuinka laajalle sisäinen markkinointi kohdistuu yrityksessä ja toteuttaako sisäistä markkinointia koko yritys vai jokin tietty yksikkö. Perusteena väitteelleen he esittelevät viimeisen 15 vuoden sisäisen markkinoinnin kirjallisuuden tutkimuksensa, jonka keskeisin anti löytyy taulukosta 1.

Pitt ja Foreman (mt. 2) toteavat, että tyypin IV näkemys on yleisin sisäisen markkinoinnin käsitys. Sen mukaan sisäistä markkinointia tarvitaan takaamaan, että yritys houkuttelee, valitsee ja hankkii parhaat työntekijät, ja että työntekijät näkevät ja arvostavat rooliaan loistavan palvelun laadun takaamiseksi ulkoisille asiakkaille (tätä näkemystä edustaa esim. Berry ja Parasuraman ja sen juuret ovat lähellä Piercynkin



edellä listaamaa palvelujen laadun näkökulmaa). Toisen variaation mukaan sisäinen markkinointi nähdään keskeisessä roolissa ulkoisen markkinointistrategian implementoinnissa (tätä näkemystä edustavat esimerkiksi Flipo ja Piercy). Tässä tutkielmassa tutkitaan lähinnä tätä strategiaan liittyvää näkökulmaa, mutta sivutaan asiakaslähtöisyyden myötä myös palvelun laadun näkökulmaa.

**Taulukko 1: Näkemyksiä sisäiseen markkinointiin**

Mihin sis. markkinointi kohdistuu? →  Kuka toteuttaa sis. markkinointia? ↓	Osasto	Organisaatio
Organisaatio	<b>Tyyppi II</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tarkoitus: Ryhmä omaksuu toimintatapoja, jotka tukevat tai vahvistavat jotain organisatorista aloitetta.</li> <li>Bream, ym. (1992): Sisäinen markkinointi sairaalaryhmässä, tavoitteena vähentää vuokrahoitajien käyttöä markkinoimalla hoitajille vahvaa positiivista kuvaa hoitotyöstä yhdistettynä kannusteisiin.</li> <li>Naispuoliset pienten lasten äidit työntekijöinä voivat kohteena organisaatioissa, jotka tarjoavat lastenhoitopalveluita heille; Eräs suuri vakuutusyhtiö on alkanut tarjota työntekijöidensä elätettävänä oleville omaisille hoitopalveluita (Comm 1989).</li> </ul>	<b>Tyyppi IV</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tämä tyyppi on saanut eniten huomiota kirjallisuudessa (ks. Berry 1980) (työntekijät asiakkaina, tehtävät tuotteina).</li> <li>Kotler (1991): (Markkinoinnin konsepti tarvitsee sisäistä markkinointia ulkoisen markkinoinnin menestymiseen).</li> <li>George (1990): Sisäinen markkinointi on paras tapa saavuttaa palvelukeskeisyys organisatorisena välttämättömyytenä.</li> <li>Tansuhaj, ym. (1987), Richardson ja Robinson (1986): Merkittävä empiirinen tuki sisäisen markkinoinnin ja asiakastytytyvyyden väliselle suhteelle.</li> <li>Sisäinen markkinointi käytettynä kehittämään ja ylläpitämään palvelukulttuuria, uusien tuotteiden esittelyssä ja uusissa markkinointitoimenpiteissä (ks. myös Lewis 1989, Tansuhaj, ym. 1988, Hartley ja Lee 1986).</li> <li>Grönroos (1990): Sisäisen markkinoinnin painopisteen pitäisi olla siinä, miten hankkia ja säilyttää asiakastietoja työntekijöitä.</li> <li>Ulkoisen markkinoinnin työkalut - markkinointitutkimus (ks. Gelb ja Gelb 1991), markkinoiden segmentointi/asemointi, neljä "P:tä", ovat myös tärkeitä organisaatioiden sisäisille asiakkaille - työntekijöille.</li> <li>Berry, ym. (1991): Työntekijät ovat yksi tärkeimmistä ryhmistä, joilta palvelujen markkinoinnin auditoinnin tieto tulisi kerätä. Sisäinen markkinointi on listattuna yhdeksi heidän viitekehyksensä ulottuvuudeksi.</li> </ul>
Osasto	<b>Tyyppi I</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gombeski, ym. (1992): Vertailutarkastelut sairaalan fysiologien keskuudessa eri aloilla. Alun perin laadun parannukseen tarkoitettu työkalusta on tullut sisäisen markkinoinnin työkalu erilaisiin erikoistumisiin - esimerkiksi anestesiasta leikkauksiin, radiologiasta ortopediaan.</li> <li>Obenshain (1992): Kuinka sisäisen markkinoinnin suunnitelman tekeminen mahdollistaa johdon tietotutanto-osaston (MIS department) panosten keskittämisen myyntiosastoon isossa rahoituspalveluiden organisaatiossa.</li> <li>Stokes ja Lawrimore (1990): Sisäisen markkinoinnin teknikoiden käyttö kirjanpitäjien keskuudessa ylimmän johdon tuen saamiseksi uudelle systeemille.</li> </ul>	<b>Tyyppi III</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tyypillisesti harjoitettu organisaatioiden palvelu-/henkilöstötoiminnoissa, kuten HR ja MIS.</li> <li>Parempi IT-palveluiden markkinointi MIS-osastolta muuhun organisaatioon (Burgetz 1991, Emmett 1991, Yates-Mercer ja Steward 1991, Trumby ja Arnold 1989, Watson, ym. 1993).</li> <li>HR on myös alkanut omaksua monia markkinoinnin työkaluja vahvistaakseen organisaation muiden osien välisiä suhteita.</li> <li>HR-osastojen toteuttama sisäinen markkinointi suoratallenteisten palkkaukittien puolesta. (Masonson 1992, HR:n statuksen ja näkyvyyden vahvistaminen (Collins ja Payne 1991, Schuler ja Jackson 1988)</li> <li>Lakiyrityksen lakikirjaston sisäinen markkinointi muuta yritystä kohtaan (Schimpock-Vieweg 1991).</li> </ul>

Lähde: Pitt ja Foreman 1995, 3

Ahmed ja Rafiq (2002, 9) määrittelevät, että strategisesta näkökulmasta sisäinen markkinointi on "suunniteltu panostus organisatorisen muutosvastarinnan ylittämiseksi ja henkilöstön yhdistämiseksi, motivoimiseksi ja suuntaamiseksi kohti liiketoiminta- ja toimintostrategioiden käyttöönottoa". Sisäisen markkinoinnin yleismääritelmäksi Ahmed ja Rafiq (mt. 10) tarjoavat: "Sisäinen markkinointi on suunniteltu markkinoinnin tyylinen panostus henkilökunnan motivoimiseksi, organisatoristen strategioiden käyttöönottamiseksi ja integroimiseksi kohti asiakassuuntautuneisuutta." Nämä määritelmät ovat lähimpänä tämän tutkielman näkökulmaa. Sisäinen markkinointi määritellään tässä tutkielmassa suunnitelluksi markkinoinnin tyylliseksi panostukseksi henkilökunnan motivoimiseksi toimintaan, joka on yhdenmukaista yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa.

Dunmoren (2002, 5) mukaan sisäinen markkinointi tarkoittaa organisaation ihmisten (sisäinen markkinapaikka) ja yrityksen kumppanien (väli-/verkostomarkkinapaikka) yhdistämistä reitiksi parantaa tulosta ulkoisilla markkinoilla. Dunmoren määritelmä edustaa lähinnä verkostonäkemystä sisäiseen markkinointiin.

Palvelujen markkinoinnin näkemystä sisäisestä markkinoinnista edustava Grönroos (1981, 237) määrittelee sisäisen markkinoinnin yleiseksi tavoitteeksi henkilökunnan motivoimisen ja asiakaslähtöisyyden. Grönroos (mt. 238) toteaa, että sisäinen markkinointi on konsepti, jota markkinointi voi hyödyntää yhdistääkseen muut yrityksen toiminnot markkinoinnin viitekehykseen, jonka avulla tyydytetään markkinoiden kysyntä ja tarpeet. Lähellä tätä näkemystä on myös suhdemarkkinoinnin käsitys, jonka mukaan sisäisten suhteiden (suhdemarkkinointi) rakentaminen on oleellinen osa markkinoinnin implementointia (Dibb & Simkin 2000).

Grönroosin (1981, 237) mukaan strategisella tasolla sisäisen markkinoinnin tavoitteena on luoda sisäinen ilmapiiri, joka tukee henkilökunnan asiakaslähtöisyyttä tukemalla johtamismalleja, HR-käytäntöjä, sisäisen koulutuksen käytäntöjä ja suunnitteluprosesseja. Taktisella tasolla palveluorganisaation sisäisen markkinoinnin tehtävänä on myydä palveluja ja lisäpalveluja (käytettynä kilpailukeinoina), kampanjoita ja yksittäisiä markkinointitehtäviä työntekijöille seuraavien periaatteiden mukaisesti:



- Henkilöstön jäsenet ovat palveluyrityksen ensimmäiset markkinat.
- Henkilöstön on ymmärrettävä, miksi heidän halutaan toimivan kussakin tilanteessa tietyllä tavalla.
- Henkilöstön on hyväksyttävä palvelut ja muut toiminnot, jotta voivat käyttää niitä asiakastilanteissa.
- Palvelun täytyy olla loppuun asti kehitetty ennen kuin sen voi lanseerata.
- Sisäisten tietokanavien on toimittava. Henkilökohtainen myyntityö toimii myös yrityksen sisällä.

(Mt. 237)

Ahmedin ja Rafiqin (2002, 68) mukaan strateginen HRM-näkökulma ja osallistuva johtaminen liittyvät läheisesti strategian implementointiin. Strategian käyttöönotto vaatii HRM-osaston ja markkinoinnin yhteistyötä. Dunmore (2002, 207) toteaa jopa, että erityisesti palveluyrityksissä HR-yksikön ja markkinoinnin roolien välinen ero tulee ajan myötä hämärtyämään, kun brändäys muuttuu yhä monimutkaisemmaksi ja vaikeammaksi ja asiakkaat vaativat yhä korkealaatuisempia brändielämyksiä.

Grönroos (2007, 387) sanoo kuitenkin, että HRM ja sisäinen markkinointi eivät ole sama asia, vaikka niillä onkin paljon yhteistä. HRM tarjoaa sisäiseen markkinointiin työkaluja, kuten koulutus, palkkaus ja urasuunnittelu. Sisäinen markkinointi taas tarjoaa ohjausta siihen, miten näitä ja muita työkaluja tulisi hyödyntää. Tämä tutkielma noudattaa Grönroosin näkemystä sisäisen markkinoinnin ja HRM:n suhteesta.

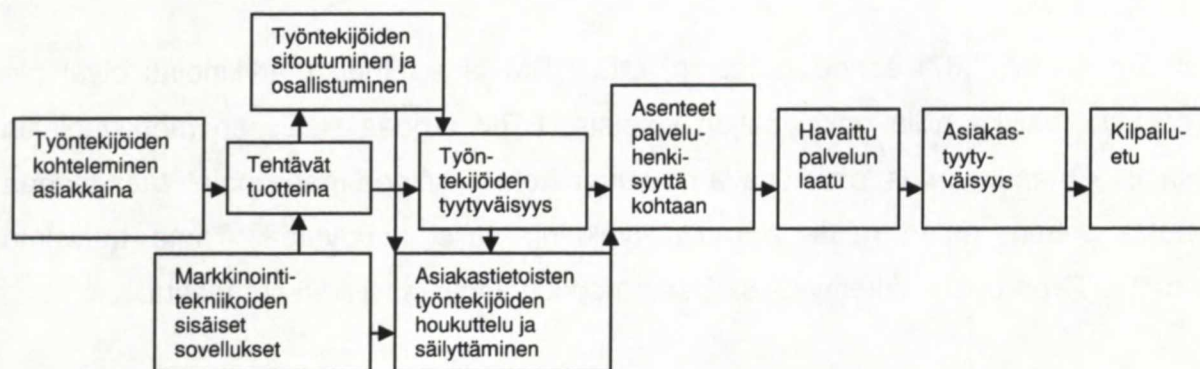
### **3.2 Sisäisen markkinoinnin malleja**

Berryn (1981, lähteessä Ahmed & Rafiq 2002, 14) malli (ks. kuvio 9) perustuu siihen, että työntekijöitä kohdellaan yrityksen asiakkaina, jolloin työntekijöistä tulee automaattisesti asiakas- ja palvelukeskeisempiä. Työtehtäviä kohdellaan kuin yrityksen mitä tahansa muita tuotteita, jolloin yritetään saada tehtävänkuvat vastaamaan sisäisten asiakkaiden eli henkilökunnan haluja ja tarpeita. Tämä vaatii HRM:ltä uusia markkinoinnillisempia lähestymistapoja. Sisäisen asiakkaan käsitteen juuret löytyvät TQM-kirjallisuudesta ja arvoketjuajattelusta (Lings & Brooks 1998).

Kritiikkinä mallille, kuten sisäiselle markkinoinnille tästä näkökulmasta yleensäkin on sanottu, että se keskittyy liikaa yrityksen sisäisiin asiakkaisiin unohtaen tärkeimmän, eli yrityksen ulkoiset asiakkaat (Harari 1991, 1993, lähteessä Lings & Brooks 1998). Mudie (2003) taas kiistää koko sisäisen asiakkaan käsitteen. Hänen mukaansa asiakkaana olemisesta ja kuluttamisesta koettava nautinto on ristiriidassa työn pakottavuuden ja ahdistuksen kanssa. Työ edustaa kontrollia, kun kuluttaminen on vapautumista. Myös Rafiq ja Ahmed (1993) ovat todenneet, että asiakkaan käsite sovellettuna työntekijöihin on vakavasti virheellinen.

Mudie (2003) toteaa myös, että sisäisen markkinoinnin tavoitteena ei ole työntekijöiden päiden sisään pääseminen, heidän tunteidensa ja sisäisten konfliktien kohtaaminen, kuten ulkoisessa markkinoinnissa. Tässä viimeisessä väitteessään Mudie on kuitenkin väärässä varsinkin strategian käyttöönoton osalta, kuten myöhemmin sisäisestä segmentoinnista puhuttaessa nähdään.

### Kuvio 9: Berryn malli, työntekijät asiakkaina

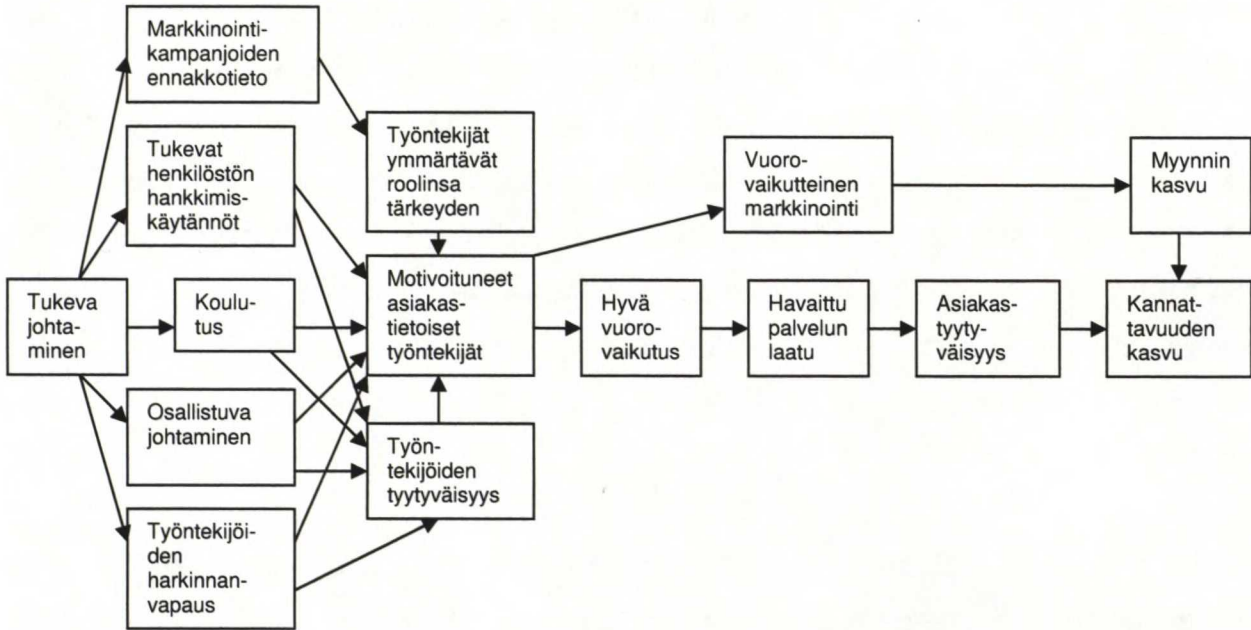


Lähde: Berry 1981, lähteessä Ahmed ja Rafiq 2002, 14

Grönroosin mallin (1985, lähteessä Ahmed & Rafiq 2002, 16) ydinideana toimii vuorovaikutteisuus johdon ja työntekijöiden sekä työntekijöiden ja asiakkaiden välillä (ks. kuvio 10). Johdon ja työntekijöiden välillä vuorovaikutteisuus näkyy muun muassa osallistuvassa johtamisessa ja henkilökunta voi puolestaan palvella asiakkaitaan paremmin ja asiakaslähtöisemmin esimerkiksi markkinointikampanjoiden ennakkotiedon ja työntekijöiden oman harkinnanvapauden avulla. Mutta eikö markkinointikampanjoiden ennakkotieto vaikuta myös suoraan vuorovaikutteiseen markkinointiin? Myyntitilanteessa voidaan korostaa erityisesti kampanjoissa mukana olevia tuotteita. Grönroosin malli on myös turhan monimutkainen.



**Kuvio 10: Grönroosin vuorovaikutteinen sisäisen markkinoinnin malli**



Lähde: Grönroos 1985, lähteessä Ahmed ja Rafiq 2002, 16

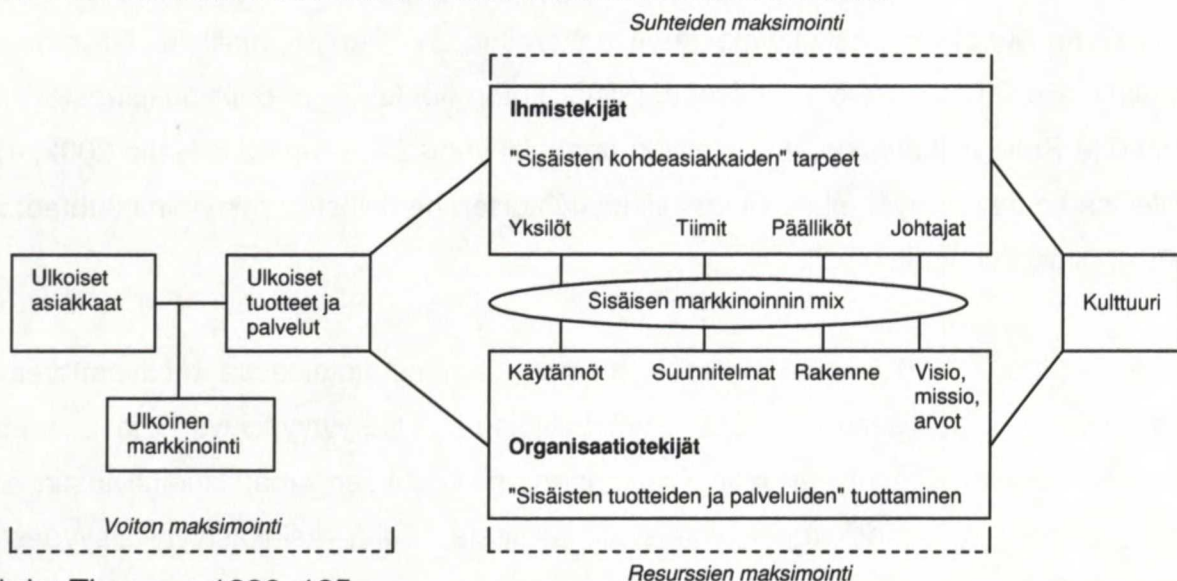
Kritiikkinä sekä Grönroosin että Berryn malliin on esitetty, että mallit eivät ota tarpeeksi selkeästi kantaa seikkoihin, jotka motivoisivat työntekijöitä. Grönroosin mallista puuttuu Berryn markkinoinnin näkökulma motivaattoreihin ja Berryn mallista Grönroosin näkökulma erilaisista muista motivaattoreista, kuten koulutus- ja palkkausjärjestelmät. Ahmed ja Rafiq esittävätkin, että mallit kannattaisi yhdistää. (Ahmed & Rafiq 2002, 15) Malleissa korostuu myös ehkä liikaa asiakaslähtöisen henkilöstön rekrytointi suhteessa markkinointimixin muihin osiin.

Liljander (2000, 173) esittää omassa hieman samansuuntaisessa motivaattoreihin keskittyvässä mallissaan, että työntekijöiden työtyytyväisyys ja koettu oikeudenmukaisuus syntyvät työn, valvonnan, palkkauksen, markkinointiviestinnän, työkavereiden ja suhde-etujen yhteisvaikutuksesta, sekä asiakastyytyväisyydestä. Erilaiset jännitteet, kuten rooliristiriidat ja mahdollinen roolin epäselvyys vaikuttavat negatiivisesti. Nämä seikat vaikuttavat henkilön organisationaaliseen sitoutumisen asteeseen, josta seuraa suurempi työntekijän ja asiakkaan uskollisuusaste sekä tuottavuus. Samantyyllisiä malleja ovat kuvanneet muutkin, esimerkiksi Heskett, ym. (1994) ovat kuvanneet palvelu-voittoketjun

Berryn ja Grönroosin mallien ongelmana on myös työtyytyväisyyden ja asiakaslähtöisyyden yhteys. Esimerkiksi Hoffman ja Ingram havaitsivat empiirisissä kokeissaan, että roolien epäselvyys, konfliktit ja työtyytyväisyys selittivät vain yhdeksän prosenttia asiakassuuntautumisesta. Myös Kelleyn pankin työntekijöiden tutkimus löysi vain heikon riippuvuuden työtyytyväisyyden, motivaation ja asiakassuuntautumisen välillä. (Ks. Ahmed & Rafiq 2002, 21) Kuitenkin työtyytyväisyyden ja asiakastytytyväisyyden yhteyttä pidetään sisäisessä markkinoinnissa lähes itsestään selvytenä. Tähän olettamukseen perustuu myös sisäisen markkinasuuntautuneisuuden (IMO) käsite, jonka ydin on asiakaslähtöisyydessä (ks. esim. Lings 2004).

Thomsonin (1990, 135) malli (ks. kuvio 11) ei niinkään kuvaa sisäisen markkinoinnin prosessia, kuten esimerkiksi edellä esitetyt Grönroosin ja Berryn mallit, vaan sisäisen markkinoinnin rakennetta ja suhdetta ulkoiseen markkinointiin. Malli ei siis ota kantaa sisäisen markkinoinnin syy-seuraussuhteisiin.

**Kuvio 11: Thomsonin sisäisen markkinoinnin rakenteen malli**



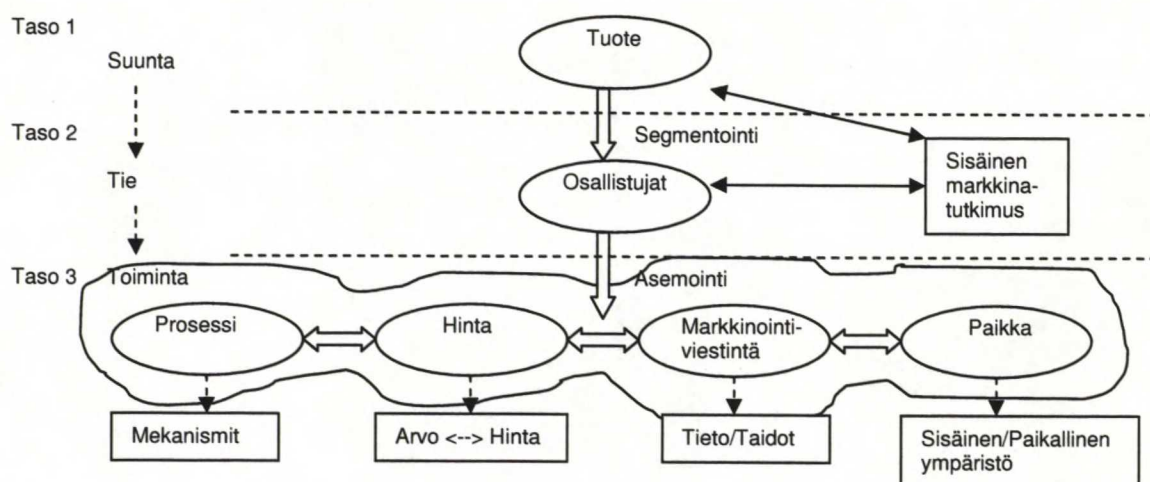
Lähde: Thomson 1990, 135

Edellä esitetyn Thomsonin (1990, 135) mallin keskeisessä osassa on sisäisen markkinoinnin mix, jonka tehtävänä on sovittaa yhteen ihmisten ja organisaation tarpeet (mt. 136). Samalla tavoitteena on tarjota yhteinen kieli organisaation ihmisten ja ulkoisen markkinoinnin välille (mt. 259).



Ahmedin ja Rafiqin (2002, 37) malli (ks. kuvio 12) muodostuu kolmesta tasosta. Ensimmäisellä tasolla määritellään missio tai halutun muutoksen perusteet. Toisella tasolla määritellään keinot, joilla haluttuun muutokseen tai missioon päästään. Kolmannella tasolla tavoitteet muutetaan konkreettisiksi toimintaohjelmiksi. Mallin perusideana on strategisen prosessin ja sisäisen markkinointiohjelman (markkinointimix, aseointi, segmentointi ja markkinatutkimus) yhteistoiminta.

**Kuvio 12: Ahmedin ja Rafiqin monikerroksinen sisäisen markkinoinnin malli**



Lähde: Ahmed ja Rafiq 2002, 37

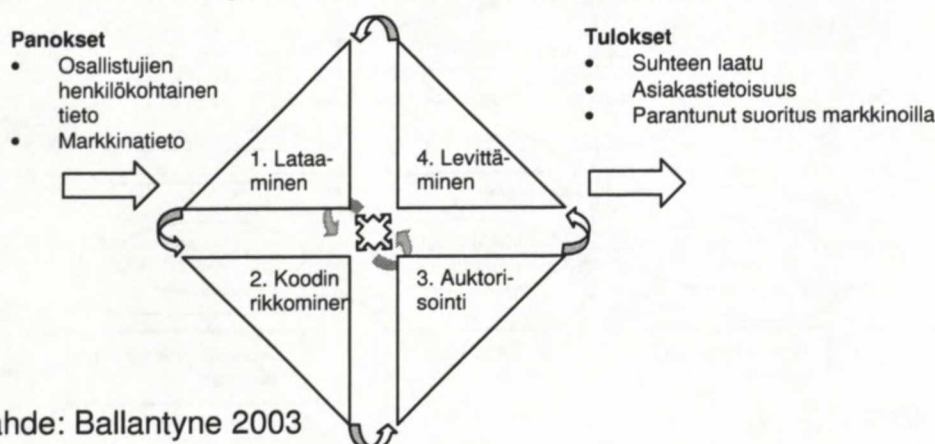
Ahmedin ja Rafiqin (2002, 37) mallin kolme tasoa muistuttavat Dunmoren (2002, 5) sisäisen markkinoinnin määritelmää, jossa sisäinen markkinointi nähtiin reittinä parempaan tulokseen ulkoisilla markkinoilla.

Ballantyne perustaa sisäisen markkinoinnin kehänsä (ks. kuvio 13) vuonna 2000 toteuttamaansa pankkialan tutkimukseen. Hänen mukaansa sisäinen markkinointi toimii parhaiten kehäperiaatteella, jossa jokainen vaihe täydentää kokonaisuutta ja jokaisesta kierroksesta saatava palaute ohjaa seuraavaa kierrosta. Samaan aikaan esiin tulee oppimista, tiedon uusiutumista ja spontaania yhteisöllistä käyttäytymistä, jotka vahvistavat toisiaan. Doz ja Thanheiser (1992, 15) ovat esittäneet hyvin samantapaisen kuvion, jossa he kuvaavat organisatorista uudistusprosessia.

Ballantynen (2000, lähteessä Ballantyne 2003 & 2004, 30) pankkialan esimerkissä ydinideana oli tuoda kerralla parikymmentä vapaaehtoista kolmen päivän workshoppeihin ratkaisemaan ulkoisista markkinatutkimuksista nousseita palvelun

laatuongelmia. Tällöin ensimmäisessä vaiheessa, "latauksessa" osallistujille esitettiin ongelma ja pyydettiin heidän sitoutumistaan sen ratkaisemiseen. Toisessa vaiheessa, koodin rikkomisessa pienempiin tiimeihin jaettu ryhmä pyrki ratkaisemaan ongelman. Ongelmaan liittyvät asiantuntijaosastot olivat tällöin tiimien käytettävissä. Tämän jälkeen auktorisointivaiheessa valmisteltiin ehdotukset ongelmien ratkaisemiseksi eri osastojen johdoille ja päätöksistä neuvoteltiin. Lopulta levitysvaiheessa uudesta tiedosta tuli uusia käytäntöjä, kun johto valmisti koulutusaikataulut uuden tiedon levittämiseksi.

**Kuvio 13: Ballantynen sisäisen markkinoinnin kehä**



Lähde: Ballantyne 2003

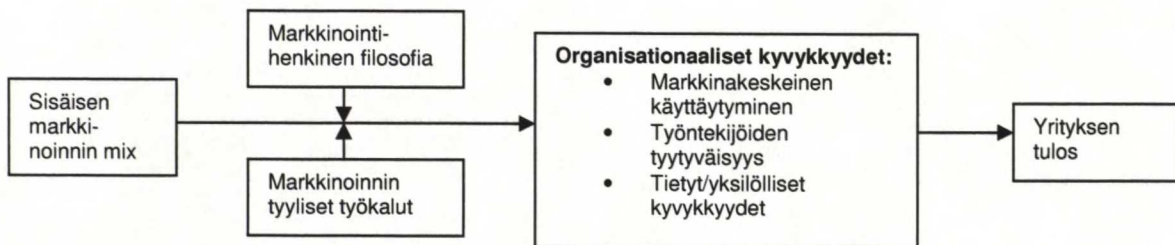
Ballantynen (2003) malli sopii yksittäisen taktisen ongelman ratkaisemiseen ja ratkaisun sisäiseen markkinointiin, mutta mallia ei tietääkseni ole testattu laajempaan kokonaisuuden, kuten strategian uudistamiseen ja käyttöönottoon. Jos strategian kuitenkin pilkkoi pieniksi osastotasoisiksi ongelmiksi, voisi malli toimiakin. Koko prosessiin kuluisi kuitenkin suuri määrä työtunteja ja ratkaisujen yhteensovittaminen uudeksi kokonaisstrategiaksi voisi olla hyvinkin haasteellista. Toisaalta onhan usein eri osastojen tavoitteiden yhteensovittaminen yrityksissä yleensäkin hankalaa ja lukuisia neuvotteluja vaativaa.

Ahmedin, ym. (2003) mallin (ks. kuvio 14) tavoitteena on taas onnistunut markkinointistrategian käyttöönotto ja sen seurauksena yrityksen parantunut tulos. Sisäisen markkinoinnin mix esitellään seuraavassa osiossa, 3.3.1, "Sisäinen markkinointimix". Sen keskeisimpänä tavoitteena on organisatorinen vaikuttaminen. Markkinointihenkinen filosofia ja työkalut ohjaavat sisäisen markkinointimixin ja kyvykkyyksien suhdetta. Markkinointihenkisellä filosofialla tarkoitetaan työntekijöiden



kohtelemista sisäisinä asiakkaina ja markkinoinnin tyyli-työkaluilla tarkoitetaan ulkoisen markkinoinnin työkalujen soveltamista sisäiseen markkinointiin. (Ahmed, ym. 2003)

**Kuvio 14: Ahmedin, ym. sisäisen markkinoinnin malli ja kyvykkyydet**

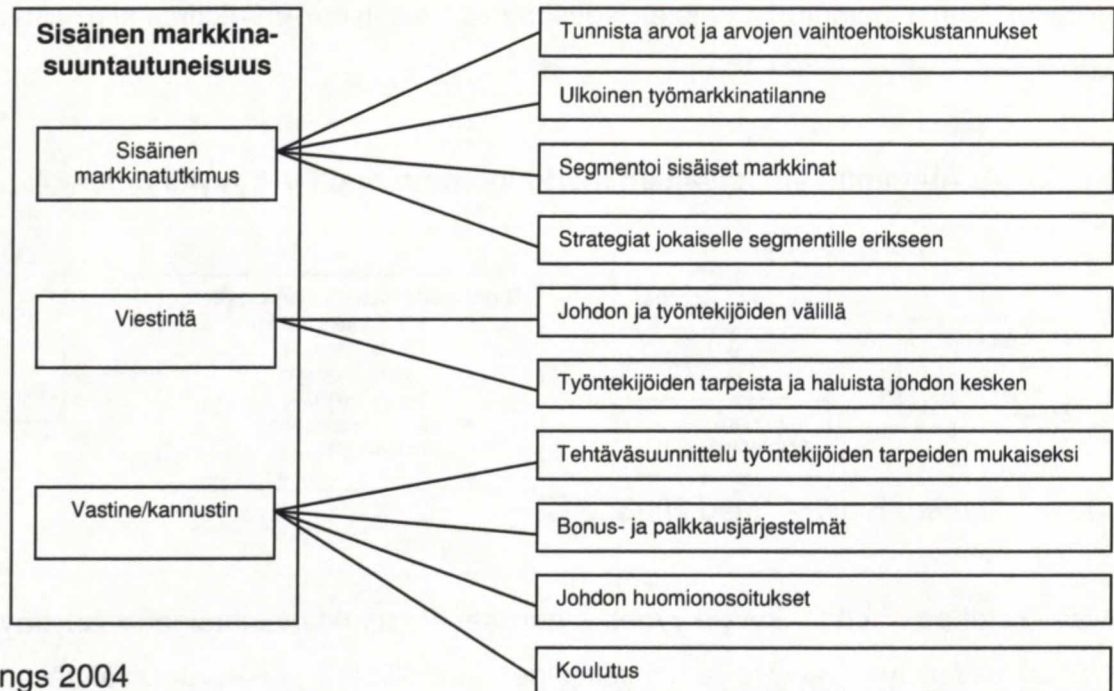


Lähde: Ahmed, Rafiq ja Saad 2003

Malli olettaa, että kyvykkyydet, erityisesti markkinalähtöinen käyttäytyminen, työntekijöiden tyytyväisyys ja työntekijöiden yksilölliset kyvykkyydet, välittävät sisäisen markkinointimixin hyödyt yrityksen tulokseen. Markkinalähtöisyys varmistaa, että asiakkaiden tarpeita kuunnellaan ja kilpailijoiden toimia seurataan. Työntekijöiden tyytyväisyydellä taataan työpaikkojen houkuttelevuus ja parhaat työntekijät, joiden avulla saavutetaan korkealaatuisia palveluita. Yksilöllisten ja tiettyjen kyvykkyyksien kehittämisestä seuraa parantunut ja tasalaatuisempi työn laatu. Tutkijat testasivat mallia empiirisesti ja totesivat: "Empiirinen tutkimus tarjoaa vahvan tukensa hypoteettiselle mallille". (Ma.)

Myös Lingsin (2004) malli (ks. kuvio 15), kuten esimerkiksi Ahmedin, Rafiqin ja Saadinkin (2003), perustuu ulkoisen markkinoinnin työkalujen hyödyntämiseen yrityksen sisällä. Sisäisessä markkinatutkimuksessa oleellista on tiedon (sekä sisäisen että ulkoisen) kerääminen ja analysointi. Sisäisestä tiedosta tärkeimpiä ovat työntekijöiden arvot, eli mitä työntekijät työstään hakevat ja mistä he ovat valmiita luopumaan saadakseen sen. Ulkoisesta tiedosta on hyvä tietää, mitä kilpailijat työmarkkinoilla tarjoavat. Sisäinen markkinasuuntautuneisuus vaatii myös tehokasta viestintää. Lisäksi sekä rahallisten että muiden vastineiden ja kannustimien täytyy olla työntekijöiden tarpeita vastaavia, jolloin puhutaan tehtävien kehittämisestä ulkoisten markkinoiden tuotteiden tapaan. (Ma.) Sisäinen asiakassuuntautuneisuus on edellytys ulkoiselle asiakassuuntautuneisuudelle, ja perustuu arvoihin, tavoitteisiin ja niiden pohjalta tehtyihin toimenpiteisiin (Kalliomaa 2004, 20).

**Kuvio 15: Lingsin sisäisen markkinasuuntautuneisuuden malli**



Lähde: Lings 2004

Kaiken kaikkiaan edellä esitellyistä malleista näkee myös sen, kuinka sisäisen markkinoinnin käsite on vuosien saatossa kehittynyt pelkästä palvelu- ja sisäisen asiakkaan näkökulmasta vuorovaikutteisuuden kautta verkostosuhteet ja kyvykkyydet huomioivaan muotoon.

Seuraavassa strategian käyttöönottoa on mietitty pohtimalla erilaisia sisäisiä markkinointisuunnitelmia eli pohdittu, mitkä seikat edesauttavat strategian jalkauttamista ja lopuksi on katsottu sisäistä markkinointia asiakaslähtöisyyden valossa eli mietitty, miten strategia viedään aina asiakasrajapintaan asti.

### **3.3 Sisäinen markkinointisuunnitelma strategian käyttöönotossa**

Sisäinen markkinointi on paljon muutakin kuin kokouksia ja ylhäältä alaspäin suuntautuvaa viestintää. Grönroosin (2007, 394-396) mukaan keskeisiä sisäisen markkinoinnin toimintoja ovat koulutus, johdon tuki, johtajuus ja sisäinen keskustelu, sisäinen massaviestintä ja tiedon tukijärjestelmät, henkilöstöjohtaminen, ulkoinen massaviestintä, kehitysjärjestelmät ja tekninen tuki, sisäinen palautumiskanava hankaliin palvelutilanteisiin, markkinatutkimus ja segmentointi. Tässäkin tutkielmassa



sisäinen markkinointi ymmärretään Grönroosin tavoin hyvin laajana kokonaisuutena. Seuraavassa sisäistä markkinointisuunnitelmaa strategian käyttöönotossa on katsottu kahdesta eri näkökulmasta, ulkoinen markkinointisuunnitelma (sisäinen markkinointimix sekä segmentointi ja asemointi) ja Balanced Scorecard. Näitä voidaan pitää työkaluina, joilla voidaan edistää strategian omaksumista.

### 3.3.1 Sisäinen markkinointimix

Piercy (1999, 500) käsittelee sisäistä markkinointisuunnitelmaa ulkoisen markkinointisuunnitelman viitekehyksen avulla. Tällöin hän tekee seuraavat rinnastukset:

- Markkinat käsittävät yrityksessä työskentelevät ihmiset, joista erityisessä asemassa ovat ne, joilla on eniten päätös- ja vaikutusvaltaa.
- Tuote pitää sisällään ulkoisen markkinointisuunnitelman ja strategian. Syvemmällä tasolla tuotteeseen kuuluvat kaikki ne muutokset, joita tarvitaan ulkoisen strategian implementointiin.
- Hinta on se vaihtoehtoiskustannus, jonka ulkoiset asiakkaat joutuvat maksamaan yrityksen uudesta strategiasta.
- Markkinointiviestinnällä tarkoitetaan niitä kanavia ja viestejä, joita tarvitaan uuden strategian käyttöönotossa tiedottamiseen ja vakuuttamiseen.
- Jakelu käsittää kaikki ne keinot, joita yrityksellä on tuotteen ja viestin toimittamiseksi sisäiselle asiakkaalle. Keinoja voivat olla esimerkiksi tapaamiset, palaverit, workshopit, työryhmät, sisäisen viestinnän kanavat ja muut vastaavat, mutta myös esimerkiksi uusien työntekijöiden palkkaamis- ja valintapäätökset, sisäinen promootio ja henkilöstöhallinnon valinnat, kuten henkilöstön palkitseminen ja palkintojärjestelmien (sekä rahallisten että muiden) luominen, toiminnan mittaaminen, organisaatiosuunnitelmastrategiat sekä sisäisen viestinnän ohjelmat kuuluvat keskeisiin keinoihin. Tehokkaimmat jakelukeinot saattavat itse asiassa löytyä enemmänkin prosessien ja yrityskulttuurin puolelta kuin pelkästään yksisuuntaisesta viestinnästä ja kokouksista.
- Markkinointitutkimuksen avulla tunnistetaan sisäisten markkinoiden piirteet ja kartoitetaan ne muutokset, jotka ovat strategian käyttöönotossa keskeisessä roolissa.

Piercy (1997, 612-613) ehdottaa, että yritys voi käyttää sisäisen markkinoinnin suunnitelmiinsa täsmälleen samoja työkaluja ja tekniikoita kuin ulkoiseen markkinointiinsakin. Sisäinen markkinointistrategia on itse asiassa kolikon toinen puoli ulkoiselle markkinointistrategialle. Sisäisessä markkinointistrategiassa pohditaan sitä, miten ulkoinen strategia saadaan onnistuneesti sisäistettyä yrityksessä.

Itse asiassa hän jopa toteaa, että henkilöstö kannattaisi huomioida myös ulkoisessa markkinoinnissa entistä paremmin potentiaalisena kohderyhmänä. Työntekijät todennäköisesti huomaavat yrityksen mainonnan paremmin ja se vaikuttaa heihin helpommin. Siksi mainontaa pitäisi hänen mukaansa käyttää myös henkilöstöviestinnän tukena. (mt. 594-595) Täytyyhän yrityksen sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin molempien tukea samaa yrityksen perusstrategiaa. Se, että mainonnassa huomioidaan ainakin sivukohderyhmänä myös henkilöstö, ei siis pitäisi ainakaan aiheuttaa ristiriitaa.

Ahmed ja Rafiq (2002, 27-28) puolestaan väittävät, että koska sisäisessä markkinoinnissa tuote on melko abstrakti käsite, markkinointimix kannattaa muuttaa palvelujen markkinointiin vakiintuneeseen seitsenosaiseen muotoonsa. Tällöin uusiksi osiksi muodostuvat konkreettiset elementit, prosessit ja ihmiset.

Booms ja Bitner (1981, 50) toteavat, että konkreettisiin elementteihin sisältyvät palvelua helpottavat tuotteet ja näkymättömät vihjeet sekä ympäristöön liittyvät asiat, kuten sisustus ja äänet. Prosesseihin kuuluvat muun muassa käytännöt, toimintatavat, prosessit ja asiakkaiden osallistumisaste. Ihmisiin kuuluvat esimerkiksi henkilökunta, asenteet ja muut asiakkaat. Lings (1999) korostaa, että ihmisten ja prosessien lisääminen markkinointimixiin tuo työkaluun uuden yrityksen sisäisen näkökulman, joka siitä on aikaisemmin puuttunut. Judd (2003) todistaa kirjoituksessaan, että mixin ihmisulottuvuus on aivan samalla tavalla ohjattavissa ja mitattavissa kuin mixin muutkin osat.

Myöhemmin Ahmed, Rafiq ja Saad (2003) esittävät kokonaan uuden sisäisen markkinointimixin, jonka he ovat koonneet tutkimalla sisäisen markkinoinnin ja HRM:n tutkimuksia ja tekstejä. Markkinointimixin muodostavat strateginen palkitseminen, sisäinen viestintä, koulutus ja kehitys, ylempi johto, fyysinen ympäristö, henkilökunnan hankkiminen, valinta ja perehdyttäminen, toimintojen välinen koordinointi,



kannustinjärjestelmät, valtuuttaminen sekä operationaaliset/prosessimuutokset. Mixin tavoitteena on vaikuttaa työntekijöihin niin, että he ovat motivoituneita ja toimivat asiakaslähtöisesti. Empiirisen tutkimuksen tuloksena Ahmed, ym. löysivät todisteita, joiden mukaan mix vaikuttaa yrityksen tulokseen kyvykkyyksien välityksellä (ks. kuvio 14). Tutkimuksen tuloksena alkuperäisestä mixistä poistettiin kuitenkin organisaatiorakenne. (Ma.)

Gilgeous ja Chambers (1999) löysivät sisäisen viestinnän ja muutosjohtamisen näkökulmasta kuusi tekijää, jotka avustavat muutoksen hallinnassa:

1. Anna ihmisten tuoda esiin pelkonsa ja vastaa niihin.
2. Anna palautetta kiitosten kautta ja saa ihmiset tuntemaan itsensä tärkeiksi.
3. Ota ihmiset mukaan muutosprosessiin päättämään muutoksista.
4. Varmista, että ihmiset näkevät muutoksen osana työtään.
5. Ennusta muutoksen tuloksia ja kerro niistä mieluummin vaikutuksina yksilöön kuin koko yritykseen.
6. Varmista, että jokainen muutokseen osallistuva tietää miksi muutos yksilötasolla tehdään, mikä muutos on ja kuinka se toteutetaan.

Listan ehkä tärkein seikka on muutoksen vieminen yksilötasolle asti. Grönroos (2007, 401-403) taas korostaa yksilötasolla mahdollistamista ja valtuuttamista. Mahdollistaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijä saa johdon, tiedollisen ja teknisen tuen sille, että voi tehdä työnsä mahdollisimman tehokkaasti ja asiakaslähtöisesti (mt. 402-403). Valtuuttamisessa henkilölle annetaan tietoa yrityksen toiminnasta, palkitaan hyvästä tuloksesta, luodaan tietopohja, jonka avulla henkilö ymmärtää panoksensa merkityksen yrityksen tuloksessa ja annetaan valta osallistua yrityksen toimintaan ja tulokseen vaikuttavaan päätöksentekoon (Bowen & Lawler 1992, lähteessä Grönroos 2007, 402). Järven (2000) tutkimus päivittäistavarakaupan alalta vahvisti mahdollistamisen ja valtuuttamisen tärkeyden.

Booms ja Bitner (1981, 51) sanovat, että palveluyrityksen sisäinen markkinointi vaatii hyvää kommunikointia johdon ja asiakasrajapinnassa työskentelevien välillä sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia palvelun tuottamista koskevilla päätöksillä. Tuominen (2000, 260) taas on strategisen johtamisen näkökulmasta sitä mieltä, että jos johtaja ei pysty esittelemään visioitaan, visiot inspiroivat vain johtajia itseään.

### 3.3.2 Sisäinen segmentointi ja asemointi

Piercyn mukaan (1997, 612-613) sisäinen segmentointi pitää sisällään sisäisen markkinoinnin ongelmien ja avainhenkilöiden kartoituksen. Sisäiset markkinointiohjelmat kohdistetaan eri segmenteille ja niiden avulla ratkaistaan rationaalisten ongelmien lisäksi mahdolliset henkiset ja kulttuuriset esteet, jotka strategian käyttöönoton tiellä saattavat olla. Keinoina Piercy käyttää markkinointimixiä (tuote, hinta, jakelu, markkinointiviestintä). Lisäksi hän yhdistää segmentointiin ongelmanäkökulman, kuten seuraavassa taulukossa (taulukko 2) nähdään.

Strategian omaksumisessa on olennaista taulukossa 2 esitettyjen konfliktien tai ristiriitojen ratkaiseminen. Joskus koko strategiaa joudutaan myös arvioimaan uudelleen näiden yrityksen organisatoristen realiteettien valossa. (Mt. 613) Thompson ja Strickland (1998, 327) toisaalta toteavat, että positiiviset motivationaaliset lähestymistavat toimivat yleensä paremmin kuin negatiiviset. He esimerkiksi sanovat, että hyvin suunniteltu palkkiojärjestelmä on johdon tehokkain strategian jalkautuksen työväline.

**Taulukko 2: Yritysjohdon ja työntekijän välinen sisäisen markkinoinnin ristiriita strategian omaksumisessa**

	Johto	Työntekijä
Sisäinen tuote (product)	Uusi markkinointisuunnitelma	Häiriö ja uhka
Sisäinen markkinointiviestintä (promotion, communications)	Tiedotus	Ylhäältä alaspäin viestintä ilman konsultaatiota työntekijöiltä
Sisäinen jakelukanava (place, distribution)	Muodolliset esitykset	Väkisin läpiajettu ja poliisimaisesti valvottu prosessi
Sisäinen markkinoinnin hinta (price)	Palkkiojärjestelmän ja arvioinnin säätely uuden strategian mukaiseksi	Aloitemahdollisuuden ja statuksen menetyt

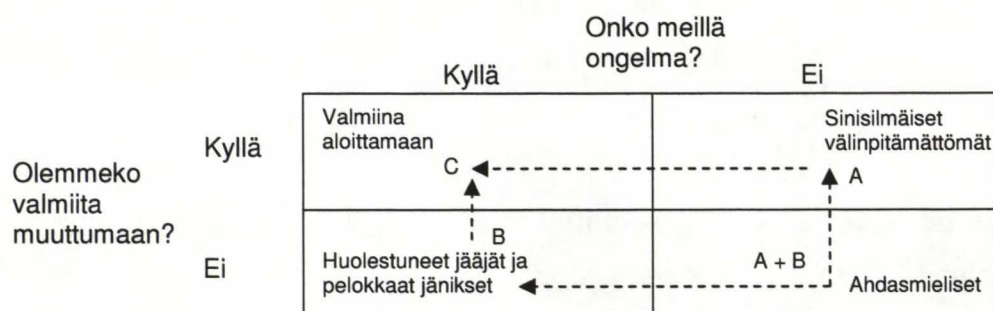
Lähde: Mukaillen Piercy 1997, 612-613

Strategian käyttöönotossa Piercy (1997, 578 & 1999, 495) lähtee siitä ajatuksesta, että strategiaa täytyy muuttaa yleensä jonkin ongelman takia. Tällöin osa henkilökunnasta ei edes huomaa tai myönnä ongelmaa ja osa kyllä näkee ongelman, mutta ei ole valmis toimimaan sen poistamiseksi (ks. kuvio 16). Lingsin (1999) mukaan Piercyn



näkemyksessä sisäiset segmentit nähdään organisaation mission ja strategian kohteina, ja niihin kohdistetaan räätälöityä viestintää. Kuviossa 16 A tarkoittaa toimenpidettä, jossa ongelmasta tehdään näkyvä, B toimenpidettä, jossa käynnistetään muutosvoimat ja C tilannetta, jossa luodaan kuva uudesta todellisuudesta (Piercy 1997, 578).

**Kuvio 16: Erilaiset henkilöstöryhmät ja ratkaisumallit strategian käyttöönotossa**



Lähteet: Piercy 1997, 578, 1999, 495-496

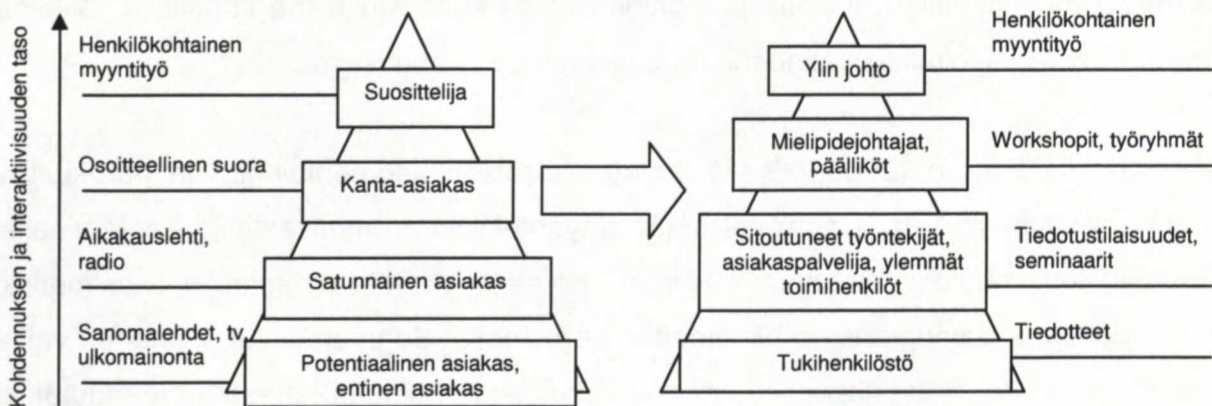
Logaj ja Trnavcevic (2006) tutkivat kuinka sisäinen markkinointi voi edistää ulkopuolelta tulevaan muutokseen sopeutumista slovenialaisissa kouluissa. Tulokseksi he saivat, että vaikka sisäisen markkinoinnin käsite oli tutkimukseen osallistuneille vieras, sisäisen markkinoinnin filosofia ja ydinidea olivat kuitenkin läsnä kouluissa. Sisäinen markkinointi siis toimii työvälineenä muutokseen sopeutumisessa.

Ahmedin ja Rafiqin (2002, 39-41) mukaan sisäisen segmentoinnin on perustuttava markkinatutkimukseen, jossa selvitetään työntekijöiden motivaatioita, potentiaalisia pelkoja ja muutosvastarintaa. Tämän jälkeen yksilöt ryhmitellään esimerkiksi tarpeidensa ja demografisten piirteidensä perusteella. Segmentoinnin kriteerien valinta vaatii tarkkuutta. Sen jälkeen eri ryhmille kohdistetaan heidän tarpeitaan ja muutoksen esteitä vastaava sisäisen markkinoinnin kokonaisuus (markkinointimix) sopivinta kanavaa käyttäen. Jokaista sisäistä markkinointiratkaisua punnittaessa kustannuksia verrataan saavutettaviin koko yrityksen hyötyihin. Ahmed ja Rafiq (mt. 39-41) tavallaan yhdistävät sekä Piercyn (1997, 578) että Thompsonin ja Stricklandin (1998, 327) ajatukset segmentoinnista.

Toisen näkökulman sisäiseen segmentointiin ja asemointiin tuo suhdenäkökulma. Kuten aikaisemmin on todettu, yksi keskeisistä sisäisen markkinoinnin taustateorioista on juuri suhdemarkkinointi. Monet tutkijat, jotka ovat tutkineet sisäistä markkinointia, ovatkin tutkineet myös suhdemarkkinointia. Vassinen (2007, 40) olettaa, että syynä on molempien tutkimussuuntien painottuminen palveluorganisaatioiden tutkimiseen. Toisaalta erityisesti asiakassuhdemarkkinointia ja sisäistä markkinointia yhdistää myös asiakaslähtöisyyden tavoite. Mutta onko tämä syy, vai seuraus, sitä on vaikea sanoa. Konkreettisimmillaan sisäinen markkinointi ja asiakassuhdemarkkinointi yhdistyvät sisäisten asiakkuuksien näkökulmassa, jossa henkilöstö asetetaan sisäisen asiakkaan asemaan.

Asiakassuhdemarkkinoinnista voidaan myös johtaa muutamia mielenkiintoisia työkaluja sisäiseen markkinointiin. Tässä tutkielmassa ei malteta olla pohtimatta myös suhdemarkkinoinnin työkaluja erityisesti suhteessa sisäiseen segmentointiin. Tutkielmassa luodaankin Ropen ja Pölläsen (1994, 136) asiakkaiden segmentointimallista malli sisäiseen markkinointiviestintään (ks. kuvio 17).

**Kuvio 17: Strategian viestimisen segmentointimalli johdettuna suhdemarkkinoinnin segmentointimallista, ns. "Putousmalli"**



Lähteet: Mukaillen Rope & Pöllänen 1994, 136, Sheth & Parvatiyar 2000, 532, Grönroos 2007, 392

Kanta-asiakkaille viestittäessä tehokkain kanava on kohdennettu suoramarkkinointi ja suosittelijoita tavoiteltaessa kannattaa käyttää henkilökohtaista markkinointia (Pöllänen 1995, 75-80, Sheth & Parvatiyar 2000, 532). Kuviossa Ropen ja Pölläsen malliin on



yhdistetty erilaiset kanavavaihtoehdot (ks. Sheth & Parvatiyar 2000, 532) kohdennuksen tason muuttuessa. Sen jälkeen mallia on sovellettu sisäiseen ympäristöön pohtien samalla sisäisiä kanavavaihtoehtoja.

Sisäiset segmenttitasot on johdettu Grönroosilta (2007, 392), joka toteaa sisäisen markkinoinnin pääkohderyhmien olevan ylin johto, keskijohto ja päälliköt, asiakaspalvelijat ja tukiroolissa oleva henkilöstö. Thomson (1990, 122) on mennyt vieläkin pidemmälle ja yhdistänyt asiakkaat ja organisaation tasot samaan, kärjellään seisovaan kolmioon, jossa ylimpänä ovat potentiaaliset asiakkaat ja alimpana toimitusjohtaja. Tässä yhteydessä Thomsonin mallia ei kuitenkaan ole hyödynnetty, koska segmentoinnin ja kanavavaihtoehtojen näkökulmasta tulos voisi olla hieman sekava.

Konsernitasolla vakuutetaan ensin ylin johto, jonka jälkeen mielipidejohtajat ja päälliköt. Sitoutuneet työntekijät ja ylemmät toimihenkilöt sekä esim. asiantuntijat ovat vuorossa sitten ja viimeisenä muut työntekijät. Uuden strategian perehdytys valuu siinä mielessä alaspäin kuin putous, että jokaisella tasolla työskentelevä henkilö toimii samoin alaistensa kanssa panostaen eniten tiimensä mielipidejohtajiin, sitten sitoutuneisiin työntekijöihin ja viimeisenä muihin. Malli muodostaa sisäisen viestinnän minimitason. Kuten edellä on todettu (ks. Ahmed & Rafiq 2002, 39-41), panostuksen määrää on koko ajan kuitenkin peilattava saavutettuihin koko yrityksen etuihin. Kaikkiin työntekijöihin ei kannata panostaa yhtä paljon.

Ajatus putouksen omaisesti etenevästä implementoinnista ei ole mitenkään uusi, vaan hyvinkin tuttu erityisesti HRM-kirjallisuudesta, ja esimerkiksi Kaplan ja Norton (2002, 15) esittelevät sekä keinoja toimintatavan käyttöönottoon että siitä seuraavia etuja. Myös Strebel (1994, 312-313) puhuu putouksen omaisesta implementoinnista, jossa keskeisiä päälliköitä rohkaistaan ottamaan muutosagentin roolit ja hyödyntämään muutosvoimia yksiköissään sekä askeleiden omaisena organisaation käännöskohtana että putouksen omaisena implementointina ylhäältä alas organisaation läpi.

Toisaalta erityisesti strategiaviestinnän näkökulmasta on myös huomattava, että strategian käyttöönottoa edistävät myös osallistava alhaalta ylöspäin suuntautuva viestintä, kuten esimerkiksi Ballantynen (2003) mallissa kuviossa 13 oli nähtävissä ja

vuorovaikutuksellinen viestintä (Aaltonen 2007, 184). Ylhäältä alaspäin suuntautuva viestintä ei siis ole ainoa strategian käyttöönotossa huomioitava viestinnän muoto.

### 3.3.3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard -mittaristo perustuu yrityksen strategiaan ja mittaa yrityksen toimintaa taloudellisten mittarien lisäksi laadullisiin seikkoihin liittyvillä mittareilla (Kaplan & Norton 2002, 4). Strategian pohjalta yritykselle luodaan strategiakartta, johon määritellään kunkin osa-alueen (talous, asiakas, sisäinen sekä oppiminen ja kasvu) konkreettiset tavoitteet ja mittarit. Yleensä taloudellisia, asiakkaisiin sekä oppimiseen ja kasvuun liittyviä mittareita on kutakin viisi ja sisäisiä mittareita kahdeksasta kymmeneen (mt. 412).

Kaplan ja Norton (2002, Johdanto: XI-XII) lähtevät strategian sisäistämisessä liikkeelle mittaamisesta. Heidän mukaansa strategialähtöinen organisaatio saadaan rakennettua noudattamalla seuraavia periaatteita:

1. Strategia ilmaistaan operatiivisina (toiminnan) käsitteinä.
2. Organisaatio mukautetaan strategiaan (eli kaikki tekevät töitä saman päämäärän eteen).
3. Strategia viedään osaksi jokaisen henkilön päivittäistä työtä.
4. Strategian kehittämisestä tulee jatkuva prosessi.
5. Muutosten toteuttaminen tehdään vahvan ja tehokkaan yritysjohdon avulla.

Kaplan ja Norton (Mt. 131, 141) väittävät, että strategiakarttaa ja sen mittaristoa sekä tavoitteita lukevat henkilöt pystyvät helposti ymmärtämään strategiakokonaisuuden ja siihen liittyvät konkreettiset syy-seuraussuhteet. Lisäksi yritys ei mittaa kehitystään vain lyhyen tähtäimen taloudellisia lukuja katsoen, vaan mukaan saadaan myös pitkän tähtäimen kehitys ja esimerkiksi inhimilliset voimavarat (Mt. 4, 11).

Tikkanen (2005, 61) toteaa, että asiakassuhdeajattelu ja erilaiset johdon laskentatoimen järjestelmät ovat 2000-luvun alkupuolella kääntäneet yritysjohdon huomiota asiakassuhteiden tulosten seuraamisen tärkeyteen, mutta toimivia mittausrakenteita, kuten Balanced Scorecard, on käytössä vielä liian harvoissa yrityksissä.



### **3.4 Sisäinen markkinointi ja asiakaslähtöisyys**

Yrityksen strategiana on usein hyvä tuotteiden ja palvelujen laatu sekä asiakaslähtöinen toiminta, josta seuraa kilpailuetuja ja sitä kautta parempi liiketoiminnan tulos. Vaikka monesta sisäisen markkinoinnin seikasta ei vielä olekaan päästy yhteisymmärrykseen, suurin osa tutkijoista on kuitenkin samaa mieltä siitä, että sisäinen markkinointi parantaa palvelun laatua (Lings & Brooks 1998).

Sisäisen markkinoinnin yhtenä tärkeänä alkulähteenä on palvelujen markkinointi, jonka oppi-isinä voidaan pitää Christian Grönroosia ja Evert Gummessonin (Piercy 1997, 594). Palvelujen markkinoinnin keskeisin anti sisäiselle markkinoinnille voidaan tiivistää Piercyn sanoihin: "Kohtele työntekijöitäsi kuin asiakkaitasi, sillä asiakkaitasi tullaan kohtelemaan kuin työntekijöitäsi" (mt. 595). Myös Järven (2000) tutkimus sisäisen markkinoinnin ja henkilöstön sitoutumisesta päivittäistavarakaupan asiakkuusjohtamisessa vahvisti, että palvelutyössä työskentelevä työntekijä kokee usein asiakassuhteen jopa läheisemmäksi kuin suhteen johtoon.

Bruhn (2003) tutki sisäistä palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä arvoketjuajatteluun perustuen sekä loi sille oman mittaristonsa. Tutkimuksessa todettiin, että ulkoinen palvelun laatu saavutetaan vasta sisäisen palvelun laadun tuloksena, kuten yleisesti oletetaankin. Myös Lings (1999<sup>2</sup>) on tutkinut asiaa ja luonut sisäisen markkinoinnin palvelukaavion, joka kuvaa yrityksen sisäisiä ryhmiä, sisäisiä ja asiakasrajapinnan palveluprosesseja sekä sisäisiä ja ulkoisia vuorovaikutussuhteita. Malli perustuu sisäisten asiakkuuksien karttaan ja SERVQUAL-palvelun laadun mittausmenetelmään.

Eräs sisäisestä markkinoinnista eronnut suuntaus on Total Quality Management. Erään tutkimuksen mukaan 74 prosenttia yrityksistä käyttää TQM:ä (Ahmed & Rafiq 2002, 92). TQM:n tavoitteena on yhdistää voimat yrityksen kaikkien osa-alueiden toiminnan laadun parantamiseksi kolmen perusperiaatteen mukaisesti:

1. Työntekijöille annetaan suurempi valta tehdä päätöksiä asiakkaiden parhaaksi.
2. Paremman laadun tavoittelusta tehdään jatkuva prosessi.
3. Perustetaan laadunparannustiimejä.

(Dibb, ym. 2001, 734)

Käyttökelpoinen työväline yrityksen sisäisen laadun parantamiseksi voi myös olla sisäisten asiakkuuksien määrittelemine. Tällöin yrityksessä:

1. Luodaan tietoisuus sisäisistä asiakkuuksista.
2. Tunnistetaan sisäiset asiakkaat ja toimittajat.
3. Määritellään erilaiset sisäisten asiakkaiden tarpeet.
4. Keskustellaan tarpeista sisäisten toimittajien kanssa.
5. Muokataan sisäisten toimittajien toimintoja vastaamaan sisäisten asiakkaiden näkemyksiä.
6. Mitataan sisäistä palvelun laatua ja palautetta laadukkaan toiminnan takaamiseksi.

(Reynoso & Moores 1996, esim. lähteissä Lings 1999, Dibb & Simkin 2000, Dibb, ym. 2001, 731-732)

Tätä työvälinettä on kritisoitu varsin laajasti vaikkakin iso osa sisäisen markkinoinnin malleista perustuu juuri sisäisten asiakkaiden käsitteeseen. Yhteenvedona kritiikistä Lings ja Brooks (1998) esittävät huolensa siitä, että sisäiset asiakkaat vievät huomion ulkoisista asiakkaista, sisäisiin asiakkaisiin perustuva rakenne tukee radikaalin muutoksen sijaan vähittäistä muutosta, työkalu vie huomion vuorovaikutuksiin, jolloin prosessien kriittinen tarkastelu voi unohtua, asiakkaan palvelu saattaa hidastua, kun palvelun täytyy ensin kulkea läpi koko arvoketjun, organisaation kokonaistavoitteet ja -kuva saattavat hämärtyä ja malli saa yrityksessä aikaan joukon dominoija/alainen -suhteita.

### **3.5 Organisaatiokulttuurin rooli strategian käyttöönotossa**

Organisaatiokulttuurilla on keskeinen osa strategian käyttöönotossa. Vaitio (2004, 91) tutki Pro gradu -työssään organisaatiokulttuurin huomioimista sisäisessä markkinoinnissa case-yrityksinään Helsingin kauppakorkeakoulu ja Svenska handelshögskolan. Hän tuli siihen tulokseen, että organisaatiokulttuuri ilmeni tapausyritysten sisäisen markkinoinnin työkaluissa ja työkalut heijastivat organisaatiokulttuuria. Mielenkiintoinen löydös oli myös yrityksen johtajien hyödyntäminen sisäisessä markkinoinnissa "sankarihahmoina".



Myös strategisen johtamisen edustajat Thompson ja Strickland (1998, 352) ovat huomanneet organisaation johtajan roolin kulttuurimuutoksessa. He toteavat, että johtajan tekemiset ja sanomiset kylvävät kulttuurimuutoksen siemenen ja hänellä on merkittävä rooli strategian implementoinnissa ja toteuttamisessa. Tuominen (2000, 250) toteaa muutosjohtamisen näkökulmasta, että sitoutuminen merkitsee johdon osalta jatkuvaa, aktiivista osallistumista ja parhaimmillaan esimerkin antamista.

Thompson ja Strickland (mt. 341-342) myös toteavat, että on strategian suunnittelijan tehtävä valita yrityskulttuuriin sopiva strategia, mutta strategian toteuttajan tehtävä on muokata yrityskulttuuri tukemaan valittua strategiaa. Keinot yhteensovittamiseen ovat sekä symbolisia että todellisia. Palkintoseremoniat, roolimallit ja symbolit ovat keskeisiä työkaluja strategian toteuttajan kulttuurin muokausprosessissa. Samaan aikaan johdon on ohjattava muutosta esimerkin avulla.

Ahmed ja Rafiq (2002, 68) korostavat, että strateginen muutos asiakaslähtöisempään suuntaan vaatii yritykseltä ja erityisesti yrityksen HRM-osastolta pitkäaikaisia panostuksia organisaatiokulttuuriin liittyvien arvojen muuttamiseksi. Dunmore (2002, 6) puolestaan kirjoittaa, että sisäisen markkinoinnin yksi päätehtävistä on luoda sopiva, proaktiivista muutosta suosiva yrityskulttuuri, jossa sisäisen markkinoinnin toiminnot voivat menestyä.

Hogg, ym. (1998) tutkivat pienen yrityksen kulttuurin muuttamista TQM-tekniikkaan perustuvalla IIP-aloitteella (Investors in People, 1991, ks. Hogg, ym. 1998). Kyselytutkimuksensa tuloksiksi he saivat, että koulutukseen ja henkilöstön kehittämiseen sekä asiakaslähtöisyyteen keskittyvä IIP ei ainoastaan tarjoa strategista viitekehystä sisäisen markkinoinnin tekniikoiden käyttämiseen, vaan myös erilaisia strategian implementoinnin taktiikoita.

Yleisellä tasolla kysely osoitti, että sisäinen markkinointi vaikuttaa sekä siihen kuinka yksilö näkee roolinsa yrityksessä että kuinka nämä roolit liittyvät laajempaan organisaation toimintaan ympäristössään. Muutoksen johtaminen organisaatiokulttuurissa vaatii valikoimaa itsenäisiä, mutta toisiinsa kytkeytyneitä viestinnän lähestymistapoja. Kulttuuri on heijastuma yrityksen strategisista arvoista (Osborne 1996, lähteessä Hogg, ym. 1998). Se on siis muutoksen kanava, ei itse

muutosviesti. Kulttuuria ei muuteta hetkessä ja sisäinen markkinointi vaatii onnistuakseen myös sen, että yrityksen perusarvot ovat linjassa markkinasuuntautuneisuuden kanssa. Tutkimuksen heikkoudeksi on mainittava, että se koski vain yhtä pientä yritystä lyhyellä aikavälillä. (Hogg, ym. 1998)

Yhteenvedona näistä yrityskulttuuriin liittyvistä näkemyksistä voidaan todeta, että sisäisen markkinoinnin on tuettava yrityskulttuuria ja erityisesti sen muutosta strategiaa ja yleisesti muutosta tukevaan sekä asiakaslähtöiseen suuntaan. Johdon tehtävä on tukea strategian sekä yrityskulttuurin muutosta osallistuvalla johtamistyyllillä ja esimerkin avulla.

Toisen näkökulman kulttuuriin tuo Kalliomaa (2004, 16-17), joka esittää, että ehkä markkinointi pitäisikin itsessään ymmärtää kulttuurina, jolloin se sisältää perusarvot ja uskomukset asiakkuuksien keskeisyydestä organisaatiolle. Kalliomaa (mt. 17) myös toteaa, että mitä enemmän työntekijät sosiaalistuvat organisaatioonsa, sitä enemmän heistä tulee oman organisaationsa kannattajia, suosittelijoita. Voidaanko tästä siis vetää johtopäätös, että markkinoinnillisen kulttuurin yrityksessä työntekijät sosiaalistuvat asiakaslähtöisiksi? Väite ainakin tukee monien tutkijoiden näkemystä siitä, että sisäinen asiakaslähtöisyys vaikuttaa myös ulkoiseen asiakaslähtöisyyteen.

### **3.6 Yhteenveto**

Tässä luvussa käsiteltiin ensin erilaisia näkemyksiä sisäiseen markkinointiin ja sisäisen markkinoinnin malleihin. Tämän jälkeen tutkittiin muutamia sisäisen markkinoinnin työkaluja erityisesti strategian käyttöönoton ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista. Luvun keskeisenä tavoitteena oli vastata tutkimusongelman alakysymykseen: Mitkä sisäisen markkinoinnin toimenpiteet vaikuttavat strategian käyttöönottoon? Asiakaslähtöisyyden näkökulmasta haettiin lisäksi vastauksia tutkimusongelmaan: Miten strategia viedään aina asiakasrajapintaan asti sisäisen markkinoinnin keinoin?

Sisäisen markkinoinnin käsitteiden ja mallien osalta päädyttiin samansuuntaiseen lopputulokseen kuin strategiankin osalta. Käsitykset ja mallit vaihtelevat suuresti, eikä yhtä kaikkien hyväksymää määritelmää tai mallia ole vielä toistaiseksi löydetty.



Sisäisen markkinoinnin käsitteisiin ja malleihin vaikuttavat hyvin monet teoriat, jotka pohjautuvat esimerkiksi suhdemarkkinointiin, henkilöstöjohtamiseen ja viestintään. Tämä tekeekin sisäisen markkinoinnin teorioiden tutkimisen mielenkiintoiseksi. Sisäinen markkinointi määritellään tässä tutkielmassa Ahmedin ja Rafiqin (2002, 10) määritelmää mukaillen suunnitelluksi markkinoinnin tyyliseksi panostukseksi henkilökunnan motivoimiseksi toimintaan, joka on yhdenmukaista yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa.

Sisäisen markkinoinnin käsitteiden osalta selviteltiin erityisesti sisäisen markkinoinnin ja strategisen sisäisen markkinoinnin käsitteiden suhdetta sekä HRM:n suhdetta sisäiseen markkinointiin. Strateginen sisäinen markkinointi keskittyy ulkoisen markkinointistrategian sisäiseen jalkauttamiseen (Piercy 1997, 593-594), kun sisäinen markkinointi laajasta näkökulmasta voi tavoitella muutakin, esimerkiksi palvelun laadun parantamista, henkilökunnan motivoimista tai yleisesti asiakaslähtöisyyttä (Grönroos 1981, 237). HRM:n ja sisäisen markkinoinnin suhdetta taas kuvaili osuvimmin Grönroos (2007, 387), joka sanoi, että HRM tarjoaa sisäiseen markkinointiin työkaluja, kuten koulutus, palkkaus ja urasuunnittelu. Sisäinen markkinointi taas tarjoaa ohjausta siihen, miten näitä ja muita työkaluja tulisi hyödyntää.

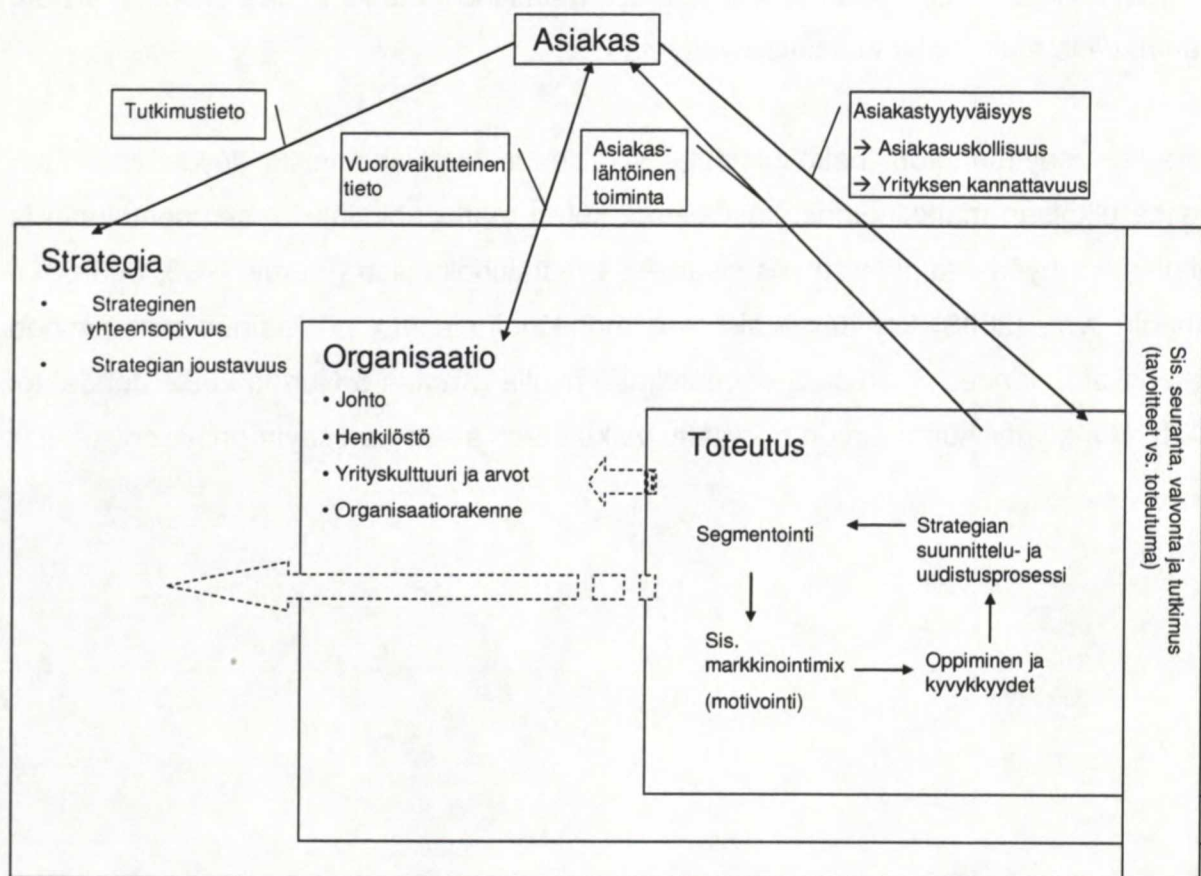
Strategian käyttöönoton näkökulmasta sisäisestä markkinoinnista löydettiin muun muassa ulkoisen markkinoinnin käsitteiden, kuten markkinointimixin, segmentoinnin ja asemoinnin, hyödyntäminen myös sisäisessä markkinoinnissa (Piercy 1999, 600-601), Ahmedin, ym. (2003) kehittämä sisäisen markkinoinnin mix ja sisäinen mittaaminen esimerkiksi Balanced Scorecard -menetelmän avulla (Kaplan & Norton 2002, Johdanto: XI-XII). Myös yrityskulttuurin on huomattu vaikuttavan strategian käyttöönottoon.

## 4 Tutkielman alustava kuvaus ja selitysmalli

Tässä luvussa yhdistetään strategian ja sisäisen markkinoinnin näkökulmat ja muodostetaan tutkielman alustava selitysmalli strategian käyttöönotolle erityisesti sisäisen markkinoinnin ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista katsottuna.

Mallin (ks. kuvio 18) muodostamisessa erityisen haasteellista on yhdistää sekä rakenteellinen että prosessinäkökulma samaan kuvioon. Esimerkiksi Ballantyne (2004, 22) on päätenyt ratkaisemaan ongelman kuvaamalla sisäisen markkinoinnin kokonaisuuden kahden mallin keinoin. Tällöin hänen rakenteelliset ulottuvuutensa ovat suunniteltu oppimistoiminto, spontaani yhteisöllinen käyttäytyminen ja ilmaantuva tiedon uudistuminen. Ballantynen mallin prosessinäkökulma on esitelty edellä muiden sisäisen markkinoinnin mallien yhteydessä (ks. kuvio 13).

**Kuvio 18: Malli asiakaslähtöisen strategian käyttöönotosta**





Tämän tutkielman mallin (kuvio 18) keskiössä on asiakas, kuten asiakaslähtöisesti toimivassa yrityksessäkin kuuluu olla. Yritys saa asiakkaasta tietoa suoraan strategiaprosessiin tutkimustiedon kautta ja asiakasrajapinnasta organisaation kautta. Asiakaslähtöisessä yrityksessä on tärkeää hyödyntää molemmat tietokanavat. Organisaatiotasolla vuorovaikutteisen tiedon nuoli on kaksisuuntainen. Samalla kun asiakasrajapinnassa työskentelevät saavat ja keräävät tietoa asiakkaasta, myös asiakas muodostaa asiakaspalvelutilanteen perusteella mielikuvaa yrityksestä ja sen organisaatiosta, kulttuurista sekä arvoista. Toteutustasolla taas kuvataan fyysistä asiakaspalvelun vaihdantasuhdetta, jossa asiakasta palvellaan asiakaslähtöisesti ja seurauksena tyytyväisen asiakkaan ja yrityksen välille muodostuu kiinteämpi ja pitkäaikaisempi vuorovaikutussuhde (ks. esim. Grönroos 1985, lähteessä Ahmed ja Rafiq 2002, 16).

#### **4.1 Mallin prosessinäkökulma**

Prosessinäkökulmasta strategian käyttöönotto etenee strategian suunnittelusta käyttöönottoon (segmentointi, motivointi, oppiminen). Joka strategisella kierroksella on myös pidemmän aikavälin vaikutuksia itse organisaatioon, eli yrityskulttuuriin, arvoihin ja organisaatorakenteeseen sekä strategisen suunnitteluprosessin kautta itse strategiaan. Aaltonen (2007, 182-183) toteaa, että vaikka teoreettisessa keskustelussa strategian suunnittelu ja toimeenpano usein erotetaan erillisiksi osikseen, voi olla hedelmällisempää käsitellä osia yhdessä. Siksi tässäkin mallissa on huomioitu myös strateginen suunnittelu osana strategian käyttöönottoprosessia.

#### **4.2 Mallin rakenteellinen näkökulma**

Mallissa on myös rakenteellinen näkökulma, jossa noudatetaan pitkälle Ahmedin ja Rafiqin näkemystä sisäisestä markkinoinnista (2002, 37, ks. kuvio 12) ja erityisesti strategian käyttöönoton esteistä (mt. 46, ks. kuvio 19). Nämä mallit toimivat tämän tutkielman mallin rakenteellisena pohjana. Käyttöönoton esteiden mallissa tasolla yksi ongelmat ovat laaja-alaisia ja luonteeltaan strategisia, ja siirryttäessä sisäänpäin esteet muuttuvat yhä taktisemmiksi. Esteen taso ja luonne kuvaavat keinoja, joilla ongelma

saadaan poistettua. Toisaalta rakenteellinen näkökulma (yksilön motivointi, organisatorinen muutos) muistuttaa myös Thomsonin mallia (ks. kuvio 11), joka perustuu organisaation ja yksilöiden tarpeiden yhteensovittamiseen (Thomson 1990, 135).

**Kuvio 19: Strategian käyttöönoton esteet**



Lähde: Ahmed ja Rafiq 2002, 46

Kuviossa 19 esimerkiksi konseptitason esteet poistetaan pohtimalla itse strategiaa ja sen sisältöä uudelleen, jotta se ei olisi ristiriidassa muiden tasojen kanssa. Tason yksi ongelmat suhteessa tasoon kaksi taas johtuvat muun muassa siitä, että konsepti eli strategia ei ota tarpeeksi hyvin huomioon yrityksen sisäistä kontekstia ja sidosryhmien tarpeita. Tason kaksi ongelmat liittyvät esimerkiksi siihen, miten sisäisen markkinoinnin segmentit on muodostettu. Tästä seuraa myös tason kolme ongelmia. Tason kolme ongelmat ovat luonteeltaan taktisia ja toiminnallisia ja liittyvät markkinointimixiin. Niillä ole vaikutusta muihin tasoihin ja ne on siksi helpoin korjata. Sen sijaan ne vaikuttavat horisontaalisesti toisiinsa. (Mt. 46)

Tässä tutkielmassa malli laajennetaan koskemaan myös strategian käyttöönottoa edistäviä tekijöitä. Eli yleisesti malli vetää yhteen strategian käyttöönottoon vaikuttavat tekijät jakaen ne strategiaan (konsepti), organisaatioon (ihmisiin, strategian käyttöönoton puitteet) ja toteutukseen (markkinointimix, taktiset asiat, prosessi). Markkinointimixistä otetaan käyttöön Ahmedin, Rafiqin ja Saadin (2003) sisäisen markkinoinnin kymmenen kohdan mix (ks. kohta 3.3.1 Sisäinen markkinointimix).

Hellmanin (2003, 138-139) sekä Kaplanin ja Nortonin (2002, 131) ajatusten mukaisesti mallissa sisäinen seuranta, valvonta ja tutkimus yrityksen jokaisella tasolla niin strategian suunnitteluun, organisaatiotason muutoksiin kuin strategian käyttöönoton



toteutukseenkin liittyen vaikuttaa strategian käyttöönoton onnistumiseen. Oleellisinta on verrata asetettuja konkreettisia tavoitteita toteutuneisiin. Seuranta tekee strategiaprosessista ohjattua suunnittele mattoman, evolutionaarisen prosessin sijaan (Mintzberg 1994, 221). Myös Aaltonen (2007, 164) on tutkimuksensa yhteydessä huomannut, että erilaiset kontrollin muodot, kuten tuloksen monitorointi ja palkitseminen vaikuttavat strategian toimeenpanoon. Lisäksi väitetään, että:

*P1 Asiakaslähtöisyys perustuu asiakastiedon hyödyntämiseen.*

Toisin sanoen asiakaslähtöisyys saadaan osaksi strategiaa kuuntelemalla ja tutkimalla asiakasta ja hänen tarpeitaan, kuten esimerkiksi Piercy (1997, 65) korostaa.

Lisäksi mallissa erityisiksi tekijöiksi nousevat strategiatasolla strateginen yhteensopivuus ja joustavuus, organisaatiossa yrityskulttuuri sekä organisaatorakenne ja toteutustasolla segmentointi, motivointi sisäinen markkinointimixin keinoin ja lopulta oppiminen sekä kyvykkyydet. Näitä seikkoja käsitellään seuraavassa erikseen.

### **4.3 Strategiatason erityispiirteet**

Voidaan sanoa, että sekä strategia- että organisaatiossa ovat taustatekijöitä toteutustasolle, jolla käyttöönotto fyysisesti tapahtuu. Taustojen tai perustusten täytyy olla kunnossa ennen kuin käyttöönotto voi onnistua. Edellä esitellystä strategiakeskustelusta mallin strategiatasolle on poimittu käyttöönoton näkökulmasta muutama oleellinen seikka, jotka on tiivistetty strategisen yhteensopivuuden ja joustavuuden käsitteisiin (käsitteistä esimerkiksi Brauer & Schmidt 2006).

Strategisella yhteensopivuudella tarkoitetaan yleensä sitä, että strategian on sovittava yhteen organisaation kanssa, eli että se ei riitele liian vahvasti esimerkiksi yrityskulttuurin (esim. Kotler, ym. 1996, 105-106) tai yrityksen historian kanssa (Hamel & Prahalad 1989). Thomsonin (1990, 136) mukaan yhteensovittamista tarvitaan myös työntekijän ja organisaation tarpeiden välille. Hamel ja Prahalad (ma.) ovat tosin

huomanneet, että joskus strateginen yhteensopivuus on myös syytä haastaa tulevaisuuden tarpeiden tavoittelemiseksi ja kilpailuetujen kehittämiseksi.

Aaltonen (2007, 184) korostaa tutkimuksessaan eri strategisten tavoitteiden yhteensopivuutta käyttöönoton onnistumisen edellytyksenä. Porter (1996) taas määrittelee koko strategian yhteensopivuuden käsitteen kautta: "Strategia on yhteensopivuuden luomista yrityksen toimintojen välille". Voidaan siis sanoa, että on perusteltua ottaa yhteensopivuus mallin yhdeksi keskeiseksi tekijäksi. Samalla yhteensopivuudesta tulee tutkielman toinen propositio:

*P2 Strateginen yhteensopivuus edistää strategian käyttöönottoa.*

Tässä tutkielmassa yhteensopivuudella tarkoitetaan myös yhteensopivuutta ympäristön ja erityisesti asiakaspinnan sekä toteutuksen kanssa. Toisin sanoen strategia sovitetaan yhteen asiakkaiden tarpeiden kanssa (strategiatason asiakaslähtöisyys) ja käyttöönoton sisäinen markkinointi mitoitetaan kohtaamaan strategian vaatimat muutokset.

Myös strategian joustavuus lienee keskeinen tekijä strategian omaksumisessa. Voimakkaasti muuttuvassa ympäristössä toimivan yrityksen on vaikea ylläpitää tiukkaa strategiaa (Brauer & Schmidt 2006). Toisaalta voidaan ajatella, että muuttuvat tilanteet vaativat myös vahvaa johtajuutta, jossa selkeä suunta ja strategia mahdollistavat yrityksen tehokkaan toiminnan (Thompson 1995, 108). Joustavuudeksi voidaan tulkita myös se, että strategiaa ollaan tarvittaessa valmiita muokkaamaan, jos käyttöönottoprosessin yhteydessä huomataan muutoksen tarpeita (McDonald 1999, 52).

Voidaankin sanoa, että strategian joustavuuden täytyy olla yhteensopiva sekä yrityksen sisäisten että ulkoisten olosuhteiden kanssa ja se on hyvin tilannekohtaista. Lisäksi Brauer ja Schmidt (2006) huomasivat tutkimuksessaan, että strategian pysyvyys ei ollut menestyvissä yrityksissä sen suurempaa kuin muissakaan. Tutkielman malli perustuu siis Brauerin ja Schmidtinkin tutkimuksen rohkaisemana väitteeseen:

*P3 Strategiassa huomioitu joustavuus edistää strategian käyttöönottoa.*



#### **4.4 Organisaatiotason keskeiset tekijät**

Yhteensopivuus yrityskulttuurin ja arvojen sekä strategian välillä (ks. esim. Kotler, ym. 1996, 105-106, Thompson & Strickland 1998, 341-342) edistää strategian käyttöönottoa, kuten edellä on väitetty. Strategian uudistamisessa muokataan usein lyhyellä tähtäimellä organisaatorakennetta ja pitkällä tähtäimellä myös yrityskulttuuria.

Monet tutkijat väittävät, että ainoastaan aidosti asiakaslähtöinen yrityskulttuuri mahdollistaa yrityksen markkina- tai asiakaslähtöisen toiminnan ja palvelun laadukkuuden (esim. Piercy 1997, 65). Yrityksen täytyy siis olla ensin sisältä asiakaslähtöinen ennen kuin se voi näkyä myös ulospäin asiakkaille ja muille sidosryhmille. (ks. esim. Heskett, ym. 1994, Lings 1999, Kalliomaa 2004, 16-17, Tikkanen 2005, 172) Ahmed, Rafiq ja Saad (2003) taas löysivät tutkimuksessaan vahvistusta sille, että strategian omaksuminen tapahtuu organisatoristen kyvykkyyksien kautta. Siispä tässä tutkielmassa väitetään, että:

*P4 Asiakaslähtöisyys perustuu yrityskulttuuriin ja kyvykkyyksiin.*

Ahmed, Rafiq ja Saad (2003) poistivat sisäisen markkinoinnin mixistään organisaatorakenteen, koska heidän tutkimuksessaan se ei antanut tilastollisesti merkittäviä tuloksia. Tässä mallissa organisaatorakenne ei olekaan osana sisäisen markkinoinnin mixiä, vaan taustoittavana tekijänä organisaatiotason alla. Kotler, ym. (1996, 105-106) korostavat, että strategian onnistunut toteutus riippuu muun muassa strategiaan sopivasta yritysraakenteesta. Malli perustuu siis myös väitteeseen:

*P5 Organisaatiomuutokset edistävät strategian käyttöönottoa.*

#### **4.5 Toteutustason oleelliset tekijät**

Mallin prosessinäkökulma sijaitsee käytännössä toteutustasolla. Strategian käyttöönotto alkaa suunnittelusta, jossa asetetaan konkreettiset ja mitattavat tavoitteet

aina yksilötasolle saakka, kuten esimerkiksi Hamel ja Prahalad (1994), Gilgeous ja Chambers (1999) sekä Kaplan ja Norton (2002, Johdanto: XI-XII) korostavat.

Tässä apuna toimii segmentointi. Segmentointi toteutetaan useampaan tietokanavaan, kuten esimerkiksi työntekijöiden taustatietoihin ja sisäisiin kyselytutkimuksiin, nojautuen (Ahmed & Rafiq 2002, 39). Tässä vaiheessa kartoitetaan työntekijöiden merkittävyys strategian toteuttamisessa ja asiakaslähtöisen toiminnan varmistamisessa (asiakasrajapinnassa työskentelevien merkitys, Grönroos, 2007, 392), työntekijöiden mahdolliset pelot ja esteet strategian omaksumista kohtaan (Piercy 1997, 578 & 612-613) ja ennen kaikkea tarpeet ja keinot, joilla heitä motivoidaan ottamaan strategia käyttöön (Thompson & Strickland 1998, 327). Tutkielmassa siis väitetään myös:

*P6 Työntekijöiden segmentointi edistää strategian käyttöönottoa.*

Segmentoinnin jälkeen sisäistä markkinointimixiä hyödynnetään työntekijöiden motivoinnissa ja strategian uudistamisesta johtuvien muutosten esteiden poistamisessa. Segmentoinnin hyödyt näkyvät erityisesti strategisessa palkitsemisessa. Segmentointi auttaa tunnistamaan ne strategiaan liittyvät kannustimet, joiden avulla henkilökunta ottaa strategian helpommin käyttöönsä. (Ahmed & Rafiq 2002, 39)

Strategisia kannustimia voivat olla esimerkiksi ryhmän arvostuksen lisääntyminen sekä konkreettisten työtehtävien helpottuminen ja selkeytyminen. Jos strategian sisällöstä ei löydy jollekin ryhmälle tarpeeksi vahvoja motivaattoreita, voidaan niitä etsiä myös strategian ulkopuolelta. Esimerkiksi rahallisten palkkioiden maksaminen, kun tietyt strategiset tavoitteet täyttyvät, voivat motivoida henkilökuntaa tehokkaastikin (Thompson & Strickland 1998, 327). Tässä tutkielmassa väitetään kuitenkin:

*P7 Strategiaan kytketyt arvostusmotivaattorit edistävät strategian käyttöönottoa.*

Väite perustuu pitkälti muutenkin sisäisessä markkinoinnissa hyödynnettyihin suhdemarkkinoinnin teorioihin. Suhdemarkkinoinnin teorioissa ja erityisesti uskollisuusohjelmien yhteydessä on todettu, että henkilön/segmentin tarpeisiin tiiviisti liitetyt tunne-/kokemuskannustimet (arvostusedut) motivoivat henkilökuntaa paremmin kuin löyhästi työntekijöiden tarpeisiin kytketyt motivaattorit (uskollisuusohjelmien



kannustinjärjestelmistä esim. Arantola 2003, 123-128). On kuitenkin huomattava, että arvostusetusjen parempi motivoivuus ei ole uskollisuusohjelmien tutkimisen puolella saanut vahvaa puoltavaa todistusaineistoa empiirisistä tutkimuksista. Esimerkiksi Puska (2003) totesi pro gradu -tutkielmassaan päinvastoin, että mitä uskollisempi asiakas oli kyseessä, sitä tärkeämmäksi hän koki rahalliset edut arvostusetusjen tilalla.

Väitämme tässä mallissa kuitenkin, että ns. arvostusmotivaattoreilla on strategian käyttöönotossa merkitystä ja rahalliset motivaattorit ovat paikallaan enemmän yleisissä kannustinjärjestelmissä. Ehkäpä Puskan tutkielmassa ongelmana olivat oikeiden arvostusetusjen löytäminen? Etujen täytyy olla tämän tutkielman tulkinnan mukaan merkityksellisiä juuri motivoitavan tilanteen ja tarpeiden suhteen. Ehkäpä heterogeenisestä ja tilanteiden sekä ajan kulun mukaan hyvinkin vaihtelevasta kanta-asiakkaiden ostokäyttäytymisestä on liian haasteellista löytää sopivia pysyviä arvostusetusja koko kanta-asiakasryhmää palvelemaan, jolloin välineellinen rahallinen etu itse asiassa vastaakin erilaisiin tarpeisiin osuvammin?

Muut sisäisen markkinointimixin osat käydään seuraavaksi läpi hyvin lyhyesti. Asemointiin perustuva strateginen sisäinen markkinointiviestintä seuraa aikaisemmin esiteltyä ns. Putousmallia (ks. kuvio 17), jolla resurssit saadaan optimoitua. Mallissa hyödynnetään tavallaan valtuuttamisen periaatetta siten, että hierarkiatasolla ylempi valtuuttaa aina alaisensa viemään strategian ydinviestejä eteenpäin alaisilleen. Toisaalta muistetaan myös alhaalta ylöspäin suuntautuvan palautekanavan merkitys ja vuorovaikutuksellinen viestintä (Aaltonen 2007, 183).

Myös koulutuksen ja kehityksen sekä ylemmän johdon esimerkin ja tuen merkitykset on selitetty aikaisemmissa luvuissa. Fyysinen ympäristö (Ahmed, ym. 2003) vastaa sisäisen markkinoinnin konkreettisia elementtejä, kuten dokumentointia, joka pakottaa miettimään esimerkiksi tavoitteita tarpeeksi yksiselitteisesti ja konkreettisesti (Ahmed & Rafiq 2002, 34). Lisäksi voidaan ajatella, että asiakaslähtöinen työympäristö näkyy asiakasrajapinnan kautta asiakkaalle asti (Booms & Bitner 1981, 50).

Henkilökunnan hankkimisessa, valinnassa ja perehdyttämisessä erityisesti Berry (1981) korostaa jo valmiiksi asiakassuuntautunutta henkilövalintaa. Toimintojen välisessä koordinoinnissa asiakaslähtöisyys löytyy siitä, että jokainen toiminto tähtää asiakkaan

palvelemiseen ja toimintojen koordinointi perustuu systemaattisesti kerättyyn asiakastietoon (Ahmed, ym. 2003). Tässä hyviä apukeinoja ovat esimerkiksi sisäisten asiakkuuksien määrittely ja TQM (ks. esimerkiksi Dibb, ym. 2001, 731-734). Kun strategia muuttuu, myös kannustinjärjestelmiä voidaan muokata sopimaan paremmin yhteen uuden strategian ja tavoitteiden kanssa (Ahmed, ym. 2003).

Asiakaslähtöisyyttä edistää myös työntekijöiden valtuuttaminen parempaan asiakaspalveluun ja paremman palvelun mahdollistaminen esimerkiksi koulutuksen ja laajemman tiedon keinoin (Grönroos 2007, 402). Toisaalta valtuuttaminen koskee myös sitä, että työntekijät valtuutetaan osallistumaan päätöksentekoon ja strategian suunnitteluun, kuten Ballantynen (2003) sisäisen markkinoinnin mallissa. Operationaalisilla/prosessimuutoksilla tarkoitetaan tutkielman tulkin mukaan sitä, että esimerkiksi yrityksen sisäistä lehteä ja palaveri- tai koulutuskäytäntöjä muokataan paremmin tukemaan uudistunutta strategiaa.

Kun sisäinen motivointi uuden strategian käyttöönottamiseksi toimii, tapahtuu oppimista ja syntyy uusia kyvykkyyksiä, jolloin voidaan sanoa, että uusi strategia omaksutaan käyttöön (ks. myös Ahmed, ym. 2003). Uudet kyvykkyydet vaikuttavat myös organisaatio- ja strategiatasoille ja saattavat aiheuttaa muutoksia, joista seuraa uusi ohjattu strategiakerros. Yksisuuntaisilla nuolilla korostetaan sitä, että vaikutusta tapahtuu myös toteutusprosessista taustamuuttujiin eikä vain ulommilta tasoilta sisempiin. Aaltonen (2007, 180) todistaa tutkimuksessaan, että onnistuneessa strategian toimeenpanossa yksilöllä on kyky tuottaa strategian käytännön toteuttamiseen uudenlaisia ehdotuksia. Kyky soveltaa on osoitus yksilön oppimisesta. Tähän ajatukseen perustuu tutkielman viimeinen propositio:

*P8 Yksilön oppiminen ja organisaation kyvykkyyksien muutokset ovat strategian omaksumisen edellytyksiä.*

Toki tutkielman alustava malli ja siten edellä esitetyt propositiot perustuvat teoreettiseen keskusteluun ja osa onkin jo saanut vahvistusta kokeneempien tutkijoiden havainnoista ja tutkimuksista. Väitteiden lopullista roolia ja merkittävyyttä juuri tälle mallille on kuitenkin vaikea täydellisesti vahvistaa ilman empiiristä tutkimustyötä, johon siis siirrytään seuraavaksi.



## 5 Tutkielman suorittaminen

Tutkielman empiirisen osion tavoitteena on kuvata Ruokakeskon ja K-ruokakauppojen yhteisen strategian käyttöönotto sisäisen markkinoinnin näkökulmasta. Toissijaisena tavoitteena on testata tutkielman teoriaosuudessa muodostettua sisäisen markkinoinnin mallia strategian käyttöönotosta, sekä siihen liittyviä propositioita.

Ruokakesko kuuluu Kesko-konserniin ja toimii päivittäistavaramarkkinoilla. Sen keskeisimpiä tehtäviä ovat ketjujen johtaminen, kauppakonseptien kehittäminen, hankinta- ja logistiikkapalvelut, ketjumarkkinointi sekä kauppapaikkojen hankinta. Ruokakeskon ja K-ruokakauppojen yhteinen asiakaslupaus on: "Meiltä saat parhaat ruokaideat ja -ratkaisut edullisesti". Asiakkaille lupaus esiteltiin vuonna 2006 "Mitä tänään syötäisiin?" -muodossa. Lupaus perustuu Ruokakeskon ja K-ruokakauppojen strategiaan, jonka kulmakiviä ovat palvelu, laatu ja kilpailukykyinen hinta. (Vuosikertomus 2006, 20 & 22)

Ruokakeskon roolina on toimia tiiviissä ketjuyhteistyössä K-ruokakauppiaiden kanssa, vastata toiminnan tehokkuudesta, palvelujen ja osaamisen kehittämisestä sekä kilpailukykyvystä. K-ruokakauppiat taas lunastavat ketjukohtaiset asiakaslupaukset paikallisten asiakkaiden tarpeet huomioiden sekä huolehtivat kaupan tehokkuudesta ja kannattavuudesta. Ruokakesko tukee K-ruokakauppojen osaamisen kehittämistä sekä asiakaslähtöistä toimintaa kehittämällä ja ylläpitämällä esimerkiksi K-Plussa-kanta-asiakasjärjestelmää, omaa tuotetutkimusyksikköä ja erilaisia palvelun mittausjärjestelmiä, kuten mystery shopping -menetelmä. (Mt. 22)

Vaikka K-ruokakaupoissa on kaikissa itsenäiset kauppiat ja siten kyse on Ruokakeskon suhteen erillisistä yrityksistä, voidaan sanoa, että suhde Ruokakeskon ja K-ruokakauppojen välillä on strategisella tasolla niin tiivis, että voidaan puhua sisäisen markkinoinnin soveltamisesta. Lisäksi suuri osa Kesko-konsernin osakekannasta on kauppiaiden omistuksessa, mikä lisää entisestään Keskon ja K-kauppiaiden suhteen tiiviyyttä. Jatkossa Ruokakeskon ja K-ruokakauppojen yhteisestä strategiasta puhutaan yksinkertaisuuden vuoksi Ruokakeskon strategiana.

Ruokakeskon strategian uudistamisen yhteydessä kauppiat nostettiin entistä arvostetumpaan asemaan samalla, kun strategiassa korostettiin asiakaslähtöisyyttä ja palvelun laatua. Asiakaslähtöisyyden saavuttamisen ja siten strategian käyttöönoton onnistumisen mittaaminen ei ole mitenkään yksiselitteistä, mutta ainakin jo heti strategian uudistamisen jälkeen vuonna 2006 Ruokakeskon Suomen myynnin raportoitiin nousseen alle 4500 miljoonasta eurosta lähes 4700 miljoonaan euroon samalla, kun kauppojen lukumäärä putosi yli sadalla 1218:sta 1071:een (Vuosikertomus 2006, 23). Vuonna 2007 vaikutus näkyi vielä vahvemmin ja myynti nousikin noin 5050 miljoonaan euroon (Vuosikertomus 2007, 13).

Tutkimuspäällikkö (keskustelu) Ruokakeskosta tähdentää, että strategiamuutosten näkyminen erilaisissa tutkimuksissa vie yleensä useamman vuoden. "Parhaat ruokaideat" ja "Paras ruokaosaaminen" -mielikuvat yhdistettiin kuitenkin jo vuonna 2007 hieman aiempaa useammin erityisesti K-citymarket- ja K-supermarket-ketjujen kauppoihin. Vuoden 2007 Mystery shopping -kehitys taas osoittaa, että tulokset ovat entisestään parantuneet vuoden alkuun nähden erityisesti kassan ja palvelutiskin palvelutasojen suhteen.

On mielenkiintoista tutkia, miten strateginen muutos saatiin sisäisesti vietyä läpi ja mikä oli sisäisen markkinoinnin rooli asiakaslähtöisen strategian käyttöönotossa. Yritys ja tapaus valittiin tutkielman kohteiksi myös siksi, että ne olivat tutkijalle entuudestaan tuttuja työsuhteen kautta. Tutkielma on myös yrityksen näkökulmasta ajankohtainen ja tarpeellinen, koska strategian suurempi päivitys alkaa taas pian olla ajankohtaista.

Ruokakeskossa kootaan lisäksi juuri sisäisen strategiaviestinnän ohjeistusta, johon sisäisen markkinointiprosessin kuvaus strategian käyttöönoton näkökulmasta antaa pohdittavaa hieman laajemmasta näkökulmasta ja toivottavasti myös ratkaisumalleja. Koska sisäisestä viestinnästä on jo yrityksessä tulossa omat mallinsa ja strategiansa, sen roolia ei ole tässä tutkielmassa erikseen korostettu, vaikka se joskus sisäisen markkinoinninkin kirjallisuudessa nostetaan suurempaan arvoon suhteessa muihin markkinointimixin osiin (esim. Thomson 1990, 251). "Pelkästään kertominen ei yrityksen sisälläkään voita heitä puolellemme", Piercykin (1997, 603) on kuitenkin sisäisestä markkinoinnista ja henkilökunnasta todennut.



Ruokakeskon strategiauudistus liittyy koko Keskon strategiauudistukseen. Edellisen kerran Kesko-konsernissa koettiin isompi strategiauudistus vuonna 2001, kun toteutettiin konsernin ja noin 1450 K-kauppiaan välinen ketju-uudistus. Uudistuksen tavoitteena oli tuolloin tiukentaa ketjutoimintaa ja luoda näin yhtenäisiä ketjuja, jotka luovat asiakkaille lisäarvoa ja pärjäävät kilpailussa keskitetysti johdettuja ja ns. yksiomisteisia monimyymläyrikyksiä vastaan. Liisa Lahti (2003) tutki tuolloin organisaatioiden ja johtamisen pro gradu -työssään erityisesti henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, millä keinoin ketjujohtajat johtavat kauppiasvetoisia kauppaketjuja. Strategiauudistuksen haasteena oli nimittäin tuolloin nimenomaan se, miten itsenäiset kauppiaat saatiin sitoutumaan ketjun yhteiseen toimintaan. (Lahti 2003, 4)

### ***5.1 Tutkimusmetodi, laadullinen tapaustutkimus***

Tutkielma toteutetaan yksilötasoisin teemahaastatteluin, joista koostetaan case Ruokakeskon yhteisen strategian käyttöönotosta sisäisen markkinoinnin keinoin. Yhteisellä strategialla tarkoitetaan, että Ruokakeskon ketjujen (K-citymarket, K-supermarket ja K-market) ja kauppojen omat erilliset strategiat suljetaan tutkimuksen ulkopuolelle.

Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista kerätä aineistoa, joka mahdollistaa joustavasti monenlaiset tarkastelut (Alasuutari 1995, 84). Tässä case-muotoisessa tutkielmassa tavoitteena on juuri aihealueen monipuolinen tarkastelu. Koska tutkielmassa ei lisäksi ole muodostettu tiukkoja hypoteeseja ja tutkimusongelmatkin ovat varsin laajoja, voidaan sanoa, että laadullinen tutkimus sopii parhaiten tähän tutkielmaan. Tällöin aineistolle annetaan mahdollisuus jopa yllättää tutkijansa (mt. 82 & 217).

Tutkielmassa käydään läpi tapauskuvauksen lisäksi strategian käyttöönoton sisäisen markkinoinnin mallin sopivuutta käytännön esimerkkiin Ruokakeskossa. Yin (2003, 49) toteaa, että yhden tapauksen tutkimus on silloin paikallaan, kun tapaus edustaa kriittistä tapausta teorian testauksessa. Niin voidaan sanoa tässä tapauksessa olevan, koska Ruokakeskossa on strategian käyttöönoton yhteydessä selvitelty ja pohdittu juuri tutkielman teoriaosuudessa esitettyjä tutkimusongelmia käytännön tasolla. Ruokakeskossa valittiin nimenomaan sisäinen markkinointi keskeiseksi keinoksi

strategian käyttöönotossa. Eriksson ja Koistinen (2005, 1) määrittelevät tapaustutkimuksen seuraavasti: "Tapaustutkimuksessa keskeistä on juuri tutkittava tapaus tai tapaukset, joiden määrittelylle tutkimuskysymys, tutkimusasetelma ja aineistojen analyysit perustuvat".

Kvalitatiivinen tutkimus on muodoltaan tutkivaa (exploratory), kun siinä tutkitaan esimerkiksi joitain tiettyjä markkinoita, maata, ideaa tai kuluttajan psyykkistä tilaa (Goodyear 2002, 263). Kun tutkielman malli ymmärretään ideaksi, tämä tutkielma täyttää muodoltaan tutkivan, eksploraatiivisen tutkimuksen määritelmän.

Eksploraatiivisessa tutkimuksessa tehtävänä on etsiä asenne- ja käytösmalleja ja luoda niiden pohjalta käsitteellinen viitekehys siitä, kuinka jokin tietty asia toimii (Goodyear 2002, 267, Malhotra & Birks 2006, 62-63). Tutkielmassa on tarkoitus empiirisen osuuden jälkeen palata teoreettiseen malliin ja tarvittaessa muokata mallia empiiristen tulosten perusteella. Koska tutkielman yhtenä tavoitteena on testata teorian pohjalta luotua mallia, mallia ei näytetä haastateltaville etukäteen. Alasuutari (1999, 97) kertoo, että tietoa salattaessa kyse on mekanistisesta tutkimusmetodista ja erityisesti reaktiivisuuden rajoittamisesta eli tutkielman mallin ei anneta vaikuttaa haastateltavien vastauksiin.

Tästä tutkielmasta voidaan lisäksi sanoa, että kyseessä on välineellinen ja intensiivinen tapaustutkimus, jonka tavoitteena on yksittäisen tapauksen tutkimisen avulla muodostaa kuvaus sisäisen markkinoinnin roolista strategian käyttöönotossa sekä testata teorian pohjalta muodostettua yleistä mallia (mt. 9 & 15). Ruokakeskossa panostettiin erityisesti yhteisen uudistetun strategian sisäiseen markkinointiin, joka olikin yksi syy yrityksen valitsemiseksi tutkimisen kohteeksi. Tutkielmassa pyritään intensiiviseen ja tiheään tapauksen kuvaukseen, jossa Ruokakeskon teoreettisesti mielenkiintoinen tapaus pääsee parhaiten esiin. Pitkittäisen tapaustutkimuksen casesta tekee se, että siinä kuvataan strategian käyttöönottoa pidemmän ajan (puoli vuotta) kuluessa (ks. mt. 22).

Gummesson (1991, 75) käyttää myös käsitettä rekonstruoiva tutkimus (verrattuna seuraavaan tutkimusmuotoon), jolloin tutkimuksen tarkoituksena on kuvata menneitä



tapahtumia. Yritys hyötyy historiaan keskittyvästä tapaustutkimuksesta muun muassa seuraavin tavoin:

- Historia auttaa sijoittamaan ongelman oikeaan ympäristöönsä ja tarjoaa valikoiman useammin toistuvia toimintamalleja.
- Viestintä muutosprosessissa on sujuvampaa, jos osapuolet ovat yhtä mieltä tosiasiallisista ja historiallisista taustatekijöistä.
- Historia tarjoaa mahdollisuuksia vertailuun ja analogioiden luomiseen.
- Historia antaa perspektiiviä, luo me-henkeä ja tuo ylpeyttä sekä auttaa sitoutumaan yritykseen.
- Se auttaa estämään pyörän uudelleen keksimistä.
- Historia opettaa meille, mitä emme voi siitä oppia eli se tarjoaa meille ajatusproessin elämän monimutkaisuudesta ja -puolisuudesta.
- Historia auttaa meitä muuttamaan asioita jo ennen pakkoa eli ennustamaan tulevaisuutta.

(Mt. 89)

Järvi (2004, 63) esittelee retrospektiivisen tutkimuskäsitteen, jota käytetään usein erityisesti tapauskohtaisten havainnointitutkimusten yhteydessä. Siinä on niin ikään ideana havainnoida menneitä tapahtumia. Keskeisiksi rajoitteiksi Järvi (mt. 64) kuitenkin listaa, että asenteiden, tiedon, tunteiden ja motivaatioiden muutoksiin liittyvät kysymykset voivat olla haasteellisia vastaajien muistinvaraisuuden vuoksi, vastaajilla on rajattu toleranssi yhdellä kertaa kerätyn tiedon määrään, havainnot perustuvat selviytyjiin, joka voi aiheuttaa vinoumia tuloksiin ja tutkimukset myös esittävät tietyt populaatiot systemaattisesti väärin.

Tässä tutkielmassa ensimmäistä ongelmaa asenteiden, ym. muutoksien muistamisesta on pyritty välttämään tiedostamalla ongelma haastattelutilanteessa ja pyritty siksi muodostamaan mahdollisimman konkreettisia kysymyksiä. Erityisen huomion arvoista on myös se, että mukaan on saatu myös kolme haastattelua henkilöiltä, jotka eivät enää toimi silloisissa tehtävissään. Henkilöt toimivat kuitenkin edelleen Kesko-konsernin palveluksessa.

## **5.2 Aineiston keruu ja analysointi**

Aineiston keruun muodoksi on valittu teemahaastattelut, joita täydennetään yritysulkaisuista ja tiedotteista löytyvillä sekä strategian käyttöönottoprojektin sisäisten dokumenttien tiedoilla. Useamman aineiston käyttö (triangulaatio) lisää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta (Alasuutari 1999, 97).

### **5.2.1 Teemahaastattelu**

Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, teema-alueet on ennalta määrätty, mutta kysymyksiä ei ole tarkasti muotoiltu (Eskola & Suoranta 2000, 86). Tässä tutkielmassa tutkielman teemat löytyivät tutkielman sisäisen markkinoinnin mallista alustavien propositioiden avulla. Teemat kirjattiin haastattelurunkoon, johon sisällytettiin myös tutkielman näkökulmasta tärkeimpiä kysymyksiä (ks. liite 1).

Eskola ja Suoranta (mt. 89) toteavat, että teema-alueuuttelon lisäksi on hyvä olla olemassa muutakin aineistoa, jonka avulla pääsee eteenpäin myös niukkasanaisten haastateltavien kanssa. Haastattelurungon kysymyksiä ei tässä tutkielmassa käsitelty rajoittavina tekijöinä, vaan haastattelutilanteessa esitettiin tarvittaessa myös lisäkysymyksiä ja alustavista kirjatusta kysymyksistä poikettiin tilanteen mukaan. Erityisesti kauppiashaastattelut olivat jo lähtökohdiltankin erilaisia kuin Ruokakeskossa työskennelleiden haastattelut. Kysymykset olivat enemmänkin apuvälineitä, joilla pyrittiin varmistamaan, ettei haastattelun onnistuminen jäisi ainakaan kiinni haastattelijan kokemattomuudesta.

Näin saavutettiin avointa haastattelua tiukemmat rajat, mutta kuitenkin strukturoitua haastattelua laajemmat mahdollisuudet yksilölliseen tulkintaan (mt. 88). Haastatteluissa pyrittiin ennen kaikkea varmistamaan se, että haastateltavilla oli tilaa muodostaa teemojen sisällä omia tulkintoja ja merkityksiä asioille ja tapahtumille, kuten Hirsjärvi ja Hurme (2001, 48) korostavat.

Teemahaastatteluissa on ongelmana usein ongelmaan tai ongelmiin tarpeeksi syvälle pureutuminen ja vastausten rehellisyys. Tässä tutkielmassa on nojaututtu



humanistiseen metodiin, joka on saatu aikaan haastattelijan aikaisemman työsuhteen avulla. Työsuhteesta johtuen suurin osa haastateltavista oli haastattelijalle entuudestaan tuttuja, jolloin luottamuksellinen suhde oli jo valmiiksi luotu ja näin ollen voidaan olettaa, että vastaukset olivat rehellisempiä kuin jos haastattelijana olisi ollut täysin ulkopuolinen ja tuntematon henkilö. (Alasuutari 1999, 97)

Toisena ongelmana oli haastattelukysymysten muodostaminen niin, että ne toisaalta auttoivat löytämään vastauksia teoreettisiin ongelmiin ja propositioihin ja toisaalta olivat haastateltavien käsitettävissä sekä käsiteltävissä. Haastattelurunkoa mietittiinkin lähes koko teoriaosuuden kirjoittamisen ajan ja haastattelun teemoja täsmennettiin useamman kerran aina propositioiden ja tutkielman mallinkin täsmentyessä. (Eskola & Suoranta 2000, 76)

Haastattelutilanteessa tehtiin muistinpanot ja lisäksi haastattelut nauhoitettiin. Haastattelut noudattavat induktiivisuuden periaatetta, jolloin haastattelualue pyritään pitämään mahdollisimman avoimena ja laajana ja tarkoituksena on muodostaa kuva kokonaisuudesta edustavan otoksen avulla (Malhotra & Birks 2006, 141). Yhteensä tutkielmassa haastateltiin viittä henkilöä Ruokakeskon eri tehtävistä ja lisäksi kahta ruokakauppiasta.

Aluksi haastattelut sovittiin kuuden haastateltavan kanssa. Kahden haastattelun jälkeen huomattiin, että tutkielmaan tarvitaan lisää näkemystä myös koulutuksen ja osaamisen johtamisen näkökulmasta. Siksi päätettiin haastatella myös strategian käyttöönotossa koulutuksesta vastannutta henkilöä. Seitsemän haastattelun jälkeen huomattiin, että tiedon keräämisessä oli saavutettu saturaatiopiste, eikä uutta aineistoa enää noussut esiin (Alasuutari 1999, 107).

Haastatteluihin valittiin lähes koko vuoden 2005 lopulla koottu strategian lanseerauksen projektiryhmä eli silloinen markkinointijohtaja Juha Andelin (jatkossa "Silloinen markkinointijohtaja"), silloinen markkinointipäällikkö Tuula Salmi (jatkossa "Silloinen markkinointipäällikkö"), silloinen henkilökunnan kehittämispäällikkö Jari Lahti (jatkossa "Silloinen henkilökunnan kehittämispäällikkö"), markkinointipäällikkö Ari Rissanen (jatkossa "Markkinointipäällikkö") ja K-supermarket-ketjun markkinointipäällikkö Jaana Hertsberg (jatkossa "Ketjun markkinointipäällikkö").

Luottamuskauppiain näkökulmaa edusti kauppias Toni Pokela K-citymarket Iso Omenasta (jatkossa "Luottamuskauppias"). Luottamuskauppias on K-ruokakauppiain itensä valitsema kauppiasedustaja, jonka tehtäviin kuuluu muun muassa kauppiasnäkökulman edustaminen ja kauppiain edun ajaminen sekä Keskon ulkopuolella (esimerkiksi lehdistölle vastaaminen) että Keskon sisällä (esimerkiksi yhteistyö oman ketjun kanssa). Yleensä luottamuskauppiaita valitaan yksi kustakin K-ruokakaupan ketjusta. Lisäksi haastateltiin K-supermarket-kauppias Jorma Peltosaarta K-supermarket Munkista (jatkossa "Kauppias") projektiryhmän ulkopuolisen kauppiain ajatusten näkökulmasta.

Tiedottaja Seija Kemppaista ei haastateltu, koska viestintä ei tässä tutkielmassa ole keskeisessä roolissa ja koska Kemppaisen rooli ei projektissakaan ollut keskeinen, vaikka hän projektiryhmään kuuluikin. Hän vastasi projektissa pelkästään strategiaan liittyneistä ulkoisista lehdistötiedotteista, jotka on tiedottajan haastattelun sijaan valittu tutkielman lähteiksi. Lisätiedot kaikista haastatteluajoista ja -paikoista löytyvät lähdeluettelosta.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jolloin saatiin aikaan tarpeeksi luottamuksellinen tunnelma, eivätkä muiden haastateltavien mahdolliset mielipiteet päässeet vaikuttamaan haastateltavan vastauksiin (yksilö- ja ryhmähaastatteluista esimerkiksi Hirsjärvi, ym. 2007, 205-206). Haastattelut kestivät keskimäärin puolitoista tuntia per haastattelu.

### **5.2.2 Analyysi**

Analyysivaiheessa haastattelumateriaaleista ja yrityksen julkaisuista kerätyistä tiedoista muodostettiin kokonaiskuva, joka kirjoitettiin casen muotoon. Apuna varsinkin tiedon valinnassa käytettiin myös omia kokemuksia strategian sisäisen markkinoinnin prosessin etenemisestä vuonna 2006. Tutkija toimi tuolloin Ruokakeskon viestinnässä sisäisestä viestinnästä vastaavana henkilönä.

Yhtä aikaa kirjoitustyön sekä ajatustyön kanssa kerättyjä haastatteluaineistoja verrattiin teorian pohjalta muodostettuun malliin ja alustaviin propositioihin. Eskola ja Suoranta



(2000, 242) toteavat, että raportin kirjoittaminen on samalla aineiston analyysia ja analyysi raportointia. Analyysin keinoina käytettiin teemoittelua, jossa pyrittiin teorian ja empirian vuorovaikutukseen ja lomittumiseen (mt. 175) ja toisaalta tyypittelyä, jossa haastatteluissa toistuneiden asioiden pohjalta rakennettiin tyypikuvaus tapahtumien kulusta (mt. 181). Toisaalta aineistosta pyrittiin sisällön erittelyn avulla löytämään myös alkuperäisestä mallista ja propositioista poikkeavia kaavoja, jotta alustavaa mallia voitaisiin empirian avulla ehkä täsmentääkin (mt. 186).

Silverman (2006, 267) korostaa myös palautteen merkitystä. Hän toteaa, että vaikka palautteen avulla ei voidakaan varmistaa tutkielman validisuutta, sen avulla voi löytyä mielenkiintoisia jatkotutkimuskohteita. Tämän tutkielman empiirisen osion asiasisältöä (esimerkiksi yritysfaktoja) kommentoi tapausyrityksestä henkilö, jota ei tutkielmaan haastateltu. Tällä pyrittiin varmistamaan kommentoinnin objektiivisuus. Myös haastateltaville annettiin mahdollisuus tarkastaa caseen haastatteluista poimitut lainaukset ja kommentit. Haastateltavat eivät kuitenkaan juurikaan löytäneet tutkielmasta ja tutkielman tuloksista kommentoitavaa muutamaa kirjoitusvirhettä lukuun ottamatta.

### **5.3 Tutkielman luotettavuuden arviointi**

Popper (1968, esim. lähteissä Gummesson 1991, 80 & Järvinen 2004, 58) korostaa, että teorioiden täytyy olla validisuuden lisäksi loogisesti pitäviä, eli teoreettiset propositiot eivät saa olla keskenään ristiriidassa, niiden täytyy olla vähintään yhtä selittäviä tai ennustavia kuin kilpailevat teoriat ja niiden täytyy selvitä vääräksi todistamisen yrityksistä. Lisäksi teorian testaamisen täytyy olla kopioitavissa useampaan tutkimukseen ja sitä kautta tulokset ovat myös paremmin yleistettävissä.

Nämä Popperin vaatimukset ovat varsin vaativia täyttää, mutta hyvinkin tavoittelemisen arvoisia. Erityisen haastavalta tuntuu pyrkiä luomaan propositioita, jotka ovat vähintään yhtä ennustavia ja selittäviä kuin kilpailevat teoriat. Onhan kilpailevat teoriat usein muodostanut kokenut tutkija. Myös teorian testaamisesta ja kopioitavuudesta saatetaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa joutua joustamaan. Erityisesti kulttuurin ja sosiaalisten ilmiöiden tutkimuksessa (tai kuten tässä tutkielmassa, esimerkiksi yrityskulttuurin

tutkimisessa) tutkimustilanteet voivat oleellisesti vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin ja siten toistettavuuteen. (esim. Strauss & Corbin 1998, 266)

Siksi myös alkujaan kvantitatiivisesta tutkimuksesta kvalitatiiviseen omaksutut käsitteet validisuus ja reliabilisuus soveltuvat tähänkin tutkielmaan vain kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen sovellettuina. Peräkylä (1998, 202) toteaaakin, että validisuus ja reliabilisuus esiintyvät jopa erilaisissa kvalitatiivisissakin tutkimuksissa eri muodoissa. Esimerkiksi case-tutkimusmuodossa joustetaan tietoisesti tutkimuksen luotettavuuteen ja jopa yleistettävyyteenkin liittyvästä aineiston laajuudesta ja kattavuudesta, jotta voidaan tutkia jopa vain yhtä tapausta mahdollisimman laajasti ja syvällisesti.

Yleistettävyyden vaatimus liittyy joka tapauksessa läheisesti validisuuden käsitteeseen, eli siihen, että on tutkittu juuri sitä asiaa, joka alun perin asetettiin tavoitteeksi, että teoria, malli, tms. kuvaa todellisuutta mahdollisimman yhteensopivasti (Gummesson 1991, 81). Reliabilisuudella taas tarkoitetaan sitä, että jos kaksi tai useampi tutkija tutkisi samaan aikaan samaa asiaa, he päätyisivät suunnilleen samoihin tuloksiin. Käsite on lähellä toistettavuuden vaatimusta. (mt. 81)

Tutkielman validisuuteen liittyy myös eräs mielenkiintoinen ja tutkimuskysymystenkin näkökulmasta keskeinen huomio, jota on syytä pohtia tarkemmin. Tutkielman pääkysymyshän on: "Mikä on sisäisen markkinoinnin rooli strategian käyttöönotossa?". Teorian näkökulmasta voidaan siis myös pohtia, miksi tutkielman kohteeksi valittiin juuri sisäinen markkinointi, eikä esimerkiksi HRM:n tai muutosjohtamisen tarjoama näkökulma strategian käyttöönottoon. Tutkittiinko oikeaa asiaa, eli voiko sisäisen markkinoinnin teoria antaa vastauksia strategian käyttöönottoon?

Tietenkin vaikutusta sisäisen markkinoinnin valitsemiseen oli myös sillä, että kyseessä on nimenomaan markkinoinnin pro gradu -tutkielma. Toisaalta tutkielmassa on myös pyritty osoittamaan, että sisäinen markkinointi laajasti ymmärrettynä muuksikin kuin sisäiseksi markkinointiviestinnäksi tarjoaa monia malleja, työkaluja ja ratkaisuja strategian käyttöönottoon. Samaan päätelmään oli ilmeisesti päätynyt myös tapaustutkimuksen kohdeyritys Ruokakesko, joka oli valinnut strategian käyttöönoton ensisijaiseksi keinoksi nimenomaan sisäisen markkinoinnin. Myönnettäköön, että



vaikutusta oli todennäköisesti myös sillä, että projektiryhmä muodostui pääosin markkinointitaustaisista henkilöistä.

Yin (1994, 34) jakaa validisuuden rakenteelliseen, sisäiseen ja ulkoiseen validisuuteen. Rakenteellinen validisuus varmistetaan käyttämällä useampaa todisteiden lähdettä, kuten tässä tutkielmassa on tehty hyödyntäen sekä haastatteluja että yrityksen kirjallisia dokumentteja. Lisäksi rakenteellista validisuutta edistää todisteiden ketjun aikaansaaminen ja kolmanneksi se, että päätiedonlähteet tarkastavat alustavan case-raportin. Tässä tutkielmassa haastattelut toimivat hyvin yhdessä kirjallisten dokumenttien kanssa ja luovat selkeän kokonaiskuvan tapahtumista täydentäen toisiaan. Voidaan siis puhua ketjumaisesta todisteiden kokonaisuudesta. Päätiedonlähteillä eli haastateltavilla on lisäksi mahdollisuus tarkastaa alustava case, kuten Yin (mt. 34) korostaa.

Sisäistä validisuutta taas vahvistetaan etsimällä aineistosta kaavamaisia toimintamalleja, rakentamalla selitysmalleja ja tekemällä aikajana-analyysia. Näitä kaikkia keinoja pyritään hyödyntämään myös tämän case-tutkielman analyysivaiheessa. Ulkoinen validisuus varmistetaan testaamalla teoriaa esimerkiksi toisessa tapaustutkimuksessa, jotta tulosten yleistettävyyttä voidaan varmistaa. (Mt. 35-36) Tämä ulkoisen validisuuden varmistaminen jätetään tässä tutkielmassa jatkotutkimusehdotukseksi ja siten tutkielman ulkopuolelle. Sen sijaan yleistettävyyttä pyritään vahvistamaan muilla keinoin.

Alasuutari (1999, 245) toteaa, että yleistettävyyden ongelma ratkaistaan usein niin, että tutkimuksen kaikissa vaiheissa viitataan muihin tutkimuksiin. Niin toimitaan myös tässä tutkielmassa, johon viitattavaa aineistoa on ollut melko helppoa löytää varsin laajasta teoreettisesta keskustelusta niin strategian kuin sisäisen markkinoinninkin näkökulmista.

Alasuutarin (mt. 245) ratkaisu liittyy myös vahvistuvuuden käsitteeseen. Vahvistuvuus (Eskola & Suoranta 2000, 212) tarkoittaa sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. Täysin vastaavaa tutkimusta ei tätä tutkielmaa varten laajasta teoreettisesta keskustelusta löytynyt, jonka takia tutkielman teoriaosuudessa onkin pyritty käsittelemään aihealuetta melko laajasti kuitenkin

tutkielman näkökulmat mielessä pitäen. Vahvistuvuutta pyritään ylläpitämään myös empiriaosuudessa peilaamalla haastatteluista saatuja tulkintoja tutkielman alkupuolella esitettyyn teoriapohjaan.

Toistettavuutta taas edistetään noudattamalla yleisiä tutkimusperiaatteita ja dokumentoimalla tutkielmaan myös tutkielmatyöskentelyn eteneminen teorian muodostamisesta haastatteluihin, tulosten analysointiin ja case-tutkielman kirjoittamiseen. Samalla vahvistetaan tutkielman reliabilisuutta, kuten Yin (1994, 37) toteaa.

Eräs tärkeä näkökulma luotettavuuteen on myös tutkielman objektiivisuus. Tutkija työskenteli tapauksen tapahtuma-aikoihin Ruokakeskossa vastaten Ruokakeskon sisäisestä viestinnästä. Seikka kannattaakin huomioida tutkielman objektiivisuutta arvioitaessa. Alasuutari (1999, 218) toteaa kulttuurin tutkimuksen saralta, että varsinkin itseä lähellä olevaa kulttuuria voi olla vaikea tutkia. Yhtenä keinona hän kuitenkin neuvoo vertamaan tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin, kuten tässä tutkielmassa on pyritty tekemään.

Objektiivisuutta on pyritty lisäämään myös huomioimalla tutkielman empiirisessä osiossa haastattelujen lisäksi yrityksen kirjallisia lähteitä ja vähentämällä viestinnän tutkimisen osuutta tutkielman kokonaisuudessa. Lisäksi objektiivisuutta lisää se seikka, että casen ajankohta sijoittuu tutkielman kirjoitusajankohtaan nähden kahden vuoden taakse ja kirjoittaja ei tutkimustyön aikaan ollut päivittäisessä tekemisessä kohdeyrityksen kanssa.



## 6. Strategian käyttöönotto tapausyrityksessä

Luvun aluksi kuvataan strategian käyttöönottoprosessin eteneminen Ruokakeskossa ja K-ruokakaupoissa. Tämän jälkeen palataan teoreettisen osion lopussa muodostettuihin propositioihin ja alustavaan malliin sekä tutkitaan, saavatko ne vahvistusta tutkielman empiirisestä osiosta.

### 6.1 Strategian käyttöönottoprosessin eteneminen

K-ruokakauppojen markkinaosuus oli hiipunut jo yli kymmenen vuoden ajan. Keskon uuden pääjohtajan myötä Ruokakeskossa toteutettiin organisaatiouudistus kesällä 2005, jossa myös osa johtajista vaihtui. Lokakuussa 2006 Ruokakeskon toimitusjohtaja Terho Kalliokoski julkisti Ruokakeskon uuden strategian, jonka tavoitteena oli kääntää hiipuminen kasvuksi. Strategia konkretisoitui ja kehittyi koko kevään 2006, jolloin strategian sisäinen ja ulkoinen lanseeraus toteutettiin. Tavoitteena oli, että uudistuksen tuli näkyä asiakkaille asti juhannukseen 2006 mennessä. Myöhemmin tavoitteita vielä kiristettiin niin, että toimintamallin piti olla käytössä vuoden alusta.

**Kuvio 20: Ruokakeskon strategian lanseerauksen aikajana**



Lähteet: Alueellinen kauppiastilaisuus 2006 ja markkinointijohtaja, haastattelu

Strategian sisäiseen ja ulkoiseen lanseeraukseen perustettiin oma projektiryhmä, jonka vetäjänä toimi silloinen markkinointijohtaja Juha Andelin. Ulkoisesta markkinointiviestinnästä vastasi markkinointipäällikkö Ari Rissanen ja sisäisestä markkinoinnista silloinen markkinointipäällikkö Tuula Salmi. Koulutuksesta vastasi

silloinen henkilöstön kehittämispäällikkö Jari Lahti. Muita projektiryhmän jäseniä olivat tiedottaja Seija Kemppainen ja projektissa ketjujen edustajana toiminut K-supermarket-ketjun markkinointipäällikkö Jaana Hertsberg. (Projektisuunnitelma 2005) Lisäksi projekti kytkeytyi tiiviisti esimerkiksi tavarakauppa- ja logistiikkayksiköihin, K-kauppiasliittoon sekä luottamuskauppiaisiin.

Strategiassa lähdettiin lokakuussa liikkeelle K-ruokakauppojen yhteisen tekemisen lisäämisestä ja Ruokakeskon toiminnan tehostamisesta. Samalla haluttiin panostaa palveluun ja asiakastyytyväisyyteen. Strategian konkretisointi ja vieminen asiakasrajapintaan asti oli kuitenkin vielä täysin suunnittelematta. Projektin tiukka aikataulu pakotti ryhmän toimimaan ja suunnittelemaan samaan aikaan. Esiselvitysvaiheessa huomattiin, että aikaa ei ollut erillisten tutkimusten tekemiseen. Ruokakeskossa tehdään kuitenkin laajaa tutkimustyötä ja -seuranta jatkuvastikin. Strategian konkretisoimiseksi kaikki asiaa kaukaisestikin koskevat tutkimukset etsittiin käsiin ja yhdessä konsulttiyrityksen kanssa niistä etsittiin strategiaa tukevat Ruokakeskon yhteiset vahvuudet, joiden varaan markkinointiviestintä päätettiin rakentaa.

Nämä vahvuudet olivat jokaisen kaupan oma kauppias ja osaava henkilökunta (vahvuus yksi), edulliset ja turvallisen laadukkaat Pirkka-tuotteet (vahvuus kaksi) sekä K-ruokakauppojen laajat, paikalliset tarpeet huomioivat valikoimat (vahvuus kolme) ja erityisesti laadukkaat tuoretuotteet. Vahvuuksista jalostettiin edelleen Ruokakeskon strategian kolme kivijalkaa, palvelu, laatu ja edullinen hinta. Valikoimaa ja palvelua tukemaan etsittiin vielä markkinointiviestintään lisävivahteita, joiksi löydettiin terveellisyys sekä valmiit ruokaratkaisut ja -ideat. Näin syntyivät strategian asiakkaille suunnattu markkinointiteema: "Mitä tänään syötäisiin?" ja siihen vastaava Ruokakeskon ja K-ruokakauppojen yhteinen asiakaslupaus: "Me tarjoamme parhaat ruokaratkaisut ja -ideat kilpailukykyiseen hintaan".

Osana toiminnan tehostamista ja yrittäjyysajatusta K-ruokakauppoihin oltiin juuri vuoden alusta lähtien tarvitsemassa poikkeuksellisen monta uutta kauppiasta. Johto oli päättänyt, että jatkossa kaikissa K-ruokakaupoissa ja liikenneasemilla olisi kauppias. Aikaisemmin esimerkiksi halpamyymäläkonsepti Cassoissa toimi palkattu myymäläpäällikkö. (Lehdistötiedote 4.1.2006) Tällöin keksittiin yhdistää uusien



kauppiaiden etsiminen osaksi strategian ulkoista lanseerausta, jolloin se toimi samalla myös sisäisen markkinoinnin välineenä ja vahvisti kauppiaille, että Ruokakesko oli tosissaan nostamassa kauppiaiden arvostusta K-ruokakauppojen toiminnassa.

Maalis-huhtikuussa lanseerattiin ulkoisesti K-ruokakauppojen yhteiset tarjoukset, ja kauppojen sekä Ruokakeskon yhteistä tekemistä yli ketjurajojen tuettiin jo vuoden vaihteesta lähtien muun muassa perustamalla tavarakauppaysikköön oma yhteisen tekemisen osasto. Yhteiset tarjoukset ja yhteisen tekemisen ulkoinen markkinointi tukivat sisäisesti myös strategiauudistukselle tärkeän yhteishengen luomista. Tämä tapahtui erityisesti konkretisoimalla strategista tekemistä muun muassa näkyvien tarjousten muotoon.

Toukokuussa K-ruokakauppojen palvelua ja laatumielikuvaa tuettiin esittelemällä asiakkaille kerran viikossa ilmestyvä Ruokakeskon strategian mukaisesti ruokaratkaisuja ja -ideoita tarjoava K-RuokaPirkka-lehti, joita jaettiin kaupoista maksutta. Lehti toimi samalla apuvälineenä ja idealähteenä myös kaupan henkilökunnalle.

Kesäkuussa käynnistettiin mystery shopping -tutkimukset, joilla testattiin Ruokakeskon strategian käyttöönoton onnistumista ja erityisesti "K-ruokakauppojen palveluosaamista ruoka-asioissa" (Alueellinen kauppiastilaisuus 2006).

Myös ulkoinen viestintä ja tiedottaminen tukivat paitsi ulkoista markkinointiviestintää, myös strategian sisäistä käyttöönottoa, kuten seuraavasta taulukosta (taulukko 3) voidaan nähdä. Samalla tiedotteiden kytköksistä strategiaan nähdään kuinka organisaatorakenteen muokkaaminen ja strategiaviestintä vuorottelivat strategian käyttöönotossa.

Käytäntö muistuttaa hyvin mielenkiintoisesti Stopfordin ja Baden-Fullerin (1990, lähteessä Räsänen 1994, 173) kriisiin ajautuneen liiketoiminnan tai koko yrityksen uudistamisen prosessikuvausta, jossa ensin toimintaa yksinkertaistetaan, sitten kehitetään orgaanisemmaksi ja lopulta taas monipuolistetaan. Ruokakeskon tilanteessa organisaation uudistamiset voidaan tulkita toiminnan yksinkertaistamiseksi ja tehostamiseksi, jonka jälkeen keskityttiin organisaation edustaman sisällön

muokkaamiseen eli muun muassa toimintatapoihin (esimerkiksi asiakkaan palveluprosessit) ja arvoihin (esimerkiksi kauppiaan arvostuksen palauttaminen). Ruokakeskossa nämä vaiheet vuorottelivat, jolloin uudistus tavallaan eteni portaittain isoista organisaation muuttamiseen perustuvista mekanistisista muutoksista hienojakoisempiin oppimistakin edellyttäviin toimintatapojen ja arvojen säätämisiin ja taas takaisin.

**Taulukko 3: Ruokakeskon tiedotteiden otsikot ja kytkennät strategiaan**

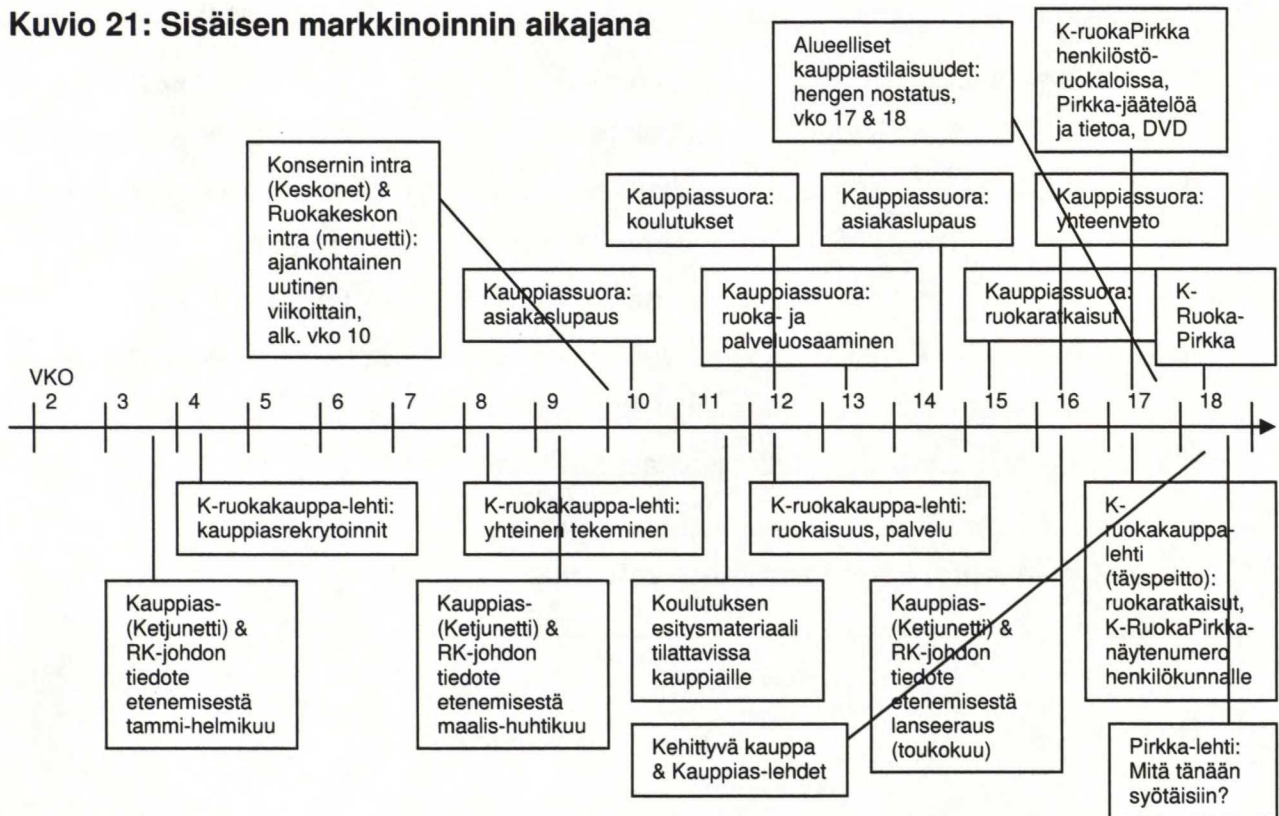
Otsikko	Kytkös strategiaan
<b>25.5.2005:</b> Ruokakeskon yt-neuvottelut päättyivät	Organisaatorakenteen uudistus
<b>12.10.2005:</b> Ruokakesko uudistaa toimintaansa ja strategiaansa	Strategian uudistaminen, organisaatorakenteen muutokset, uudistetun strategian esittely
<b>4.1.2006:</b> Ruokakesko rekrytoi jopa sata uutta kauppiasta	Kauppiaiden arvon palauttaminen (vahvuus yksi)
<b>30.1.2006:</b> Pirkka-tuotesarja juhlii tänä vuonna 20-vuotistaivaltaan	Pirkka-tuotteet kilpailuetuna (vahvuus kaksi)
<b>9.2.2006:</b> K-marketista Suomen laajin ja monipuolisin ruokakaupan ketju	Laaja kauppaverkosto ja valikoimat (vahvuus kolme), ketjun oma strategia
<b>15.2.2006:</b> K-citymarket-ketjun johdossa muutoksia	Organisaatorakenteen muutoksia
<b>1.3.2006:</b> Kampanja sadan uuden K-ruokakauppiaan rekrytoimiseksi toi yli 500 hakemusta	Kauppiaiden arvon palauttaminen (vahvuus yksi)
<b>24.3.2006:</b> Ruokakeskon ja Rautakeskon hallitukset	Organisaatiomuutos
<b>3.4.2006:</b> K-supermarket tarjoaa K-Plussa-asiakkailleen Ravintokoodi-palvelun ensimmäisenä ruokakaupan ketjuna Suomessa	Palvelun laatu (vahvuus yksi), työkalu, ketjun oma strategia
<b>10.4.2006:</b> K-citymarket-ketju tukee veteraanijärjestöjä myymällä rautasormuksia	Keskon strategia: yhteiskuntavastuu (tukee osaltaan palvelun laatumielikuvaa, vahvuus yksi)
<b>25.4.2006:</b> RuokaPirkka-lehti tarjoaa ateriavinkkejä arkeen ja juhlaan	Palvelun laatu (vahvuus yksi), ruokaratkaisut ja -ideat, työkalu

Strategian sisäinen markkinointi, sisältäen koulutuksen ja sisäisen viestinnän, aloitettiin vuoden 2006 alusta. Tuolloin K-ruokakaupoissa arvioitiin työskentelevän noin 17000 henkeä ja Ruokakeskossa noin 2000. Kokonaisuuden suunnittelu ja toteutus oli laajuuden lisäksi siinäkin mielessä haasteellista, että strategiasisältö muovautui matkan varrella koko kevään ajan. Siksi sisäisessä markkinoinnissakin päätettiin noudattaa



ulkoisen markkinoinnin suunnitelmaa ja esitellä asiaa pienemmissä paloissa aloittaen tammikuussa kauppiasyrittäjyydestä hieman ennen ulkoisen markkinoinnin käynnistymistä.

**Kuvio 21: Sisäisen markkinoinnin aikajana**



Lähteet: Marco 14.3. sisäinen markkinointi 2006 ja yrityksen sisäiset lehdet 1-4/2006

Eräs haaste sisäisen markkinoinnin osalta oli huomioarvon saavuttaminen. Kauppiaille päätettiin suunnata perinteisistä toimintatavoista poiketen markkinointihenkinen suorakirjekampanja, jossa oli mukana myös mainoslahjoja. Kampanjan avulla lanseeraus erottui muusta viestinnästä, mutta osaa kauppiaista se ärsytti. Silloisen markkinointijohtajan (haastattelu) mukaan tavoitteet eli huomioarvo kuitenkin saavutettiin eli kampanja oli siltä osin onnistunut.

Kauppiaat antoivat palautetta myös siitä, että viestintää tuli liikaa, jolloin oli vaikea erottaa kokonaisuudesta oleellista. Viestinnän määrää lisäsivät myös ketjujen omat viestit ja ohjeet esimerkiksi myymälämateriaalien sijoittelusta, yms. Kehitysehdotukseksi annettiin viestien konkretisointi toimintaohjeiksi ja tiivistäminen sekä yhdistäminen. Myös yhteinen ilme olisi varmasti vähentänyt sekavuuden tunnetta. Kauppioiden mukaan kauppiaille lähetetyt tukimateriaalit ja muut

konkreettiset asiat, kuten K-RuokaPirkka-lehti ja yhteiset tarjoukset, jotka konkretisoivat strategiaa, olivat tärkeimpiä välineitä, joilla kauppias pystyi edistämään strategian omaksumista oman henkilökuntansa keskuudessa.

Valmennusyhteenvedosta (taulukko 4) nähdään, kuinka Ruokakeskon ja kauppojen henkilökuntaa segmentoitiin. Ensimmäisiin ruokakeskolaisten koulutuksiin saivat kutsun ketjujen määrittelemät avainhenkilöt, eli esimiesasemassa ja lähellä asiakasrajapintaa eli lähellä kauppiaita työskentelevät. Ruokakeskon esimiehille järjestettiin vielä erikseen verkkokoulutusohjelmakin. Kauppiaat koulutettiin kunkin ketjun omien Kauppias-päivien yhteydessä ketjujen toimesta. Kauppojen henkilökunta koulutettiin Keskon tytäryhtiö K-Instituutin toimesta koulutuskierroksen avulla lukuun ottamatta K-citymarketeja, joissa koulutukset järjestettiin kauppakohtaisesti ketjun toteuttamina. Päävastuu kauppojen henkilökunnan koulutuksista oli kuitenkin kauppiailta itsellään.

**Taulukko 4: Lanseerauksen valmennusyhteenveto**

Kohderyhmä / tilannekatsaus	Ajankohta	Tilaisuuksia Toteutettu / suunniteltu	Veto-vastuu	Osallistujamäärä	Palaute
Ruoka-keskolaiset	8.-16.2.	5/5	K-I	215	Ka (1-5): Km 2,82 Muut 3,64
Ruokakeskon esimiehet	Touko-kesä	Verkko	K-I	96/204	
Kauppiaat • km & ke • ksm • kcm	9.3. – 4.4. 21.2. – 9.3. 16.5.	6/6 8/8 1/1	Ketju Ketju Ketju	70 % 112 n. 90%	(ei numeropalautetta) Fiilis hyvä, H. Peltola ++ Fiilis & vast. otto +++ Kauppakohtainen ++
Henkilökunta • km&ke&ksm • kcm	13.3. – 10.5. 17.5. – 15.6.	175/200 38/53	K-I ketju	2238 1910	Ka (1-5): 4,04 Ei palautetta saatavilla

Lähde: Mitä tänään yhtveto 2006

Toukokuun jälkeen siirryttiin strategian lanseerauksesta ylläpitoon. Mystery shopping -mittaukset käynnistettiin mittaamaan palvelun laatua, asiakaslähtöisyyttä ja ruokaosaamista eli strategian käyttöönottoa. Syksyllä käynnistettiin K-Instituutin alueelliset Parhaat ruokaideat -koulutukset kauppojen henkilökunnille, joita jatkettiin alueellisten tilaisuuksien jälkeen K-Instituutissa pysyvänä koulutusmuotona. Koulutukset sisältyvät K-Instituutin kurssitarjontaan edelleen. Samalla K-Instituutin muukin K-ruokakauppoihin liittyvä koulutussisältö päivitettiin uutta strategiaa tukevaksi.



Pääsiäisenä 2006 pilotoitiin Ruokakeskon teettämää Miten Suomi Syö -barometriä, joka otettiin kesäkuussa 2006 käyttöön. Barometrin tuloksia julkistettiin ensimmäisen kerran ulkoisesti lehdistötilaisuudessa 1.9.2006. Barometri välitti myös sisäisesti viestiä kauppiaille ja kaupan henkilökunnalle asiakkaiden tarpeiden tuntemisen tärkeydestä ja antoi ideoita ja välineitä asiakaslähtöisyyden toteuttamiseen.

## **6.2 Sisäisen markkinoinnin rooli strategian käyttöönotossa**

Seuraavassa selvitetään haastattelujen tuloksia tutkimuskysymysten ja alustavien propositioiden valossa sekä siitä laajentaen. Propositiot on esitetty tekstissä sisennettyinä sekä kursiivilla ja niissä on säilytetty alkuperäinen numerointi, vaikka järjestystä onkin muutettu tukemaan teoriaosuuden sekä tutkimuskysymysten esitysjärjestystä. Ensin esitetään väite ja sen jälkeen siihen liittyvät huomiot.

### **6.2.1 Käyttöönoton strategiset työkalut**

*P2 Strateginen yhteensopivuus edistää strategian käyttöönottoa.*

Ruokakeskon ja K-ruokakauppojen yhteinen strategia perustettiin olemassa oleville vahvuuksille. Sen sijaan strategia sisälsi paljon toimintatapamuutoksia, joilla haastettiin erityisesti yrityksen silloinen melko tuotelähtöinen yrityskulttuuri. Tuominen (2000, 231) toteaa, että erilaiset muutostilanteet vaativat erilaista muutosjohtamista. Suuria muutoksia johdetaan eri tavalla kuin asteittaista kehittymistä ja esimerkiksi kustannusleikkauksia eri tavalla kuin laadun kehittämistä.

Monet haastateltavat totesivat, että uudistetun strategian yhteensopivuus olemassa oleviin vahvuuksiin edisti strategian uskottavuutta ja sitä kautta sen omaksumista. Toisin sanoen voidaan sanoa, että strategian uudistamisessa huomioitiin yrityksen historia, kuten esimerkiksi Hamel ja Prahalad (1989) pitivät tärkeänä.

*Eihän tämä (ruokaratkaisut ja -ideat) mikään uusi asia ollut. Ei Ruokakesko ollut tätä keksinyt. Kyllähän kauppiaat ovat tätä jokaisessa viikoittaisessa toiminnassaan jo tehneet ennen kuin se otettiin yhteiseksi asiaksi. Joka viikkohan kauppias miettii ilmoituksen muodossa, mitä asiakas*

*viikonloppuna söisi, että ilmoituksessa on monipuolisesti esimerkiksi kalaa, kanaa ja lihaa. Ja kyllähän tätä viestiä annettiin kentältä Ruokakeskon suuntaan. Uskon, että tämä strategia on syntynyt Ruokakeskon ja kauppiaiden yhteistyön tuloksena. Käytännössä strategian valinnassa tämä oli ainoa järkevä vaihtoehto... Väitän, että se impulssi, että strategiassa lähdettiin juuri tälle tielle, on tullut hyvin pitkälle kauppiailta.*

(Luottamuskauppias, haastattelu)

Se, että uusi strategia perustuu olemassa oleviin vahvuuksiin, mutta vaikuttaa toimintatapoihin, sai haastattelujen yhteydessä miettimään myös, entä jos näin ei olisikaan ollut? Entä jos ympäröivä kilpailutilanne ja muutokset asiakkaiden tarpeissa olisivat vaatineet myös olemassa olevien vahvuuksien muuttamista? Voisiko olla, että strategian käyttöönottoon vaikuttaa myös vaadittavan muutoksen suuruus? Tätä mieltä ovat ainakin Johnson, ym. (2006, 506-507), jotka luokittelevat strategisen muutoksen neljään eri ryhmään muutoksen luonteen ja laajuuden mukaan ja Strebel (1994, 297), joka toteaa muutoksen tarpeen olevan tilannekohtaista.

Johnsonin, ym. (mt. 200) tukemana voidaan ainakin olettaa, että mitä syvemmistä ja perustavaa laatua olevista muutoksista on kyse, sitä enemmän sisäistä markkinointia tarvitaan ja sitä kauemmin muutoksen täysi omaksuminen kestää. Alkuperäisestä mallista puuttui strategisen muutoksen luonteen ja laajuuden vaikutus käyttöönottoon, ja nyt empirian pohjalta syntyneen pohdinnan perusteella päädytään siihen tulokseen, että se on sinne lisättävä.

Toisaalta strategian uudistamisessa huomioitiin myös asiakkaat ja muutokset asiakkaiden tarpeissa:

*Se ruokaisuus silloin oli nousussa yleensäkin trendinä. Mitä nyt telkkaria katsoo, niin sen näkee vahvana. Ja tähän on viime aikoina tullut mukaan terveellisyyttä... Ja mä nään sen (terveellisyyden) ikään kuin teemoituksena... Vastuullisuus on aivan oiva esimerkki, että jos sä syöt näitä (K-RuokaPirkan) ruokia ja teet näiden ohjeiden mukaan, niin kyllähän ne ihan oikeasti on terveellisiä.*

(Silloinen henkilöstön kehittämispäällikkö, haastattelu)

Voidaan siis sanoa, että strategialla haettiin myös yhteensopivuutta asiakkaiden tarpeiden kanssa ja lisäksi se tuki Kesko-konserninkin strategiaa ainakin vastuullisuuden näkökulmasta siinä mielessä, että terveellisten elämäntapojen



tukemisen voidaan ajatella olevan osa vastuullisuutta. Yhteiskuntavastuu on keskeisessä osassa Keskon konsernistrategiassa.

Strategian käyttöönottoa edisti myös se, että kauppiaasyrittäjyyden arvo pyrittiin Ruokakeskon puolella palauttamaan monen vuoden ketjukonseptien korostamisen jälkeen. Voidaan sanoa, että kauppiaasyrittäjyyden arvostus oli kauppiaille keskeinen tarve ja kun se sovitettiin yhteen uudistetun strategian kanssa, saatiin myös kauppiaat mukaan edistämään strategian käyttöönottoa. Näin ollen Thomsonin (1990, 136) tarkoittama yhteensopivuus yksilön ja organisaation tarpeiden välillä saatiin ainakin kauppiastasolla tärkeimmän kriteerin eli kauppiaasyrittäjyyden arvostamisen osalta täytettyä. Samalla voidaan sanoa, että yhteensopivuuden käyttöönottoa edistävä vaikutus tuli näin todistettua.

Toisaalta yhteisten vahvuuksien kautta strategia oli myös yhteensopiva Ruokakeskon eri ketjukonseptien kanssa, jolloin yrityksen eri tasojen strategiat eivät olleet ristiriidassa keskenään.

Haastatteluissa paljastui myös mielenkiintoinen huomio tapaukseen liittyvän yksittäisen sisäisen markkinoinnin kampanjan yhteensopivuudesta yrityskulttuuriin ja strategiaan. Sisäinen kauppiaille suunnattu suorakirjekampanja ei kokonaan saavuttanut tavoitteitaan strategian käyttöönoton edistäjänä, koska kampanja oli markkinointihenkisyydessään liian kaukana totutuista käytännöistä ja Ruokakeskon sekä Keskon yrityskulttuurista, jossa oli totuttu, että strategiaan liittyvät asiat viestitään vakavahenkisesti johdon allekirjoittamilla kirjeillä.

Suorakampanjan kevyt markkinointihenkisyys oli myös selkeässä ristiriidassa strategian painoarvon kanssa, jolloin suoramarkkinointi sai kauppiaat pohtimaan, oliko koko strategiassa sittenkin kyse vain kevyestä ja ohimenevästä mainoskampanjasta. Sen sijaan silloinen markkinointijohtaja arvioi, että sisäinen suorakampanja ei kokonaan epäonnistunut, koska se onnistui saamaan aikaan huomiota ja herättämään keskustelua kauppiaiden parissa.

Myös Aaltonen (2007, 180) tuli tutkimuksessaan siihen tulokseen, että strategisen tavoitteen alkuperän laajuus ja yhtenäisyys muiden strategian elementtien suhteen

edistävät strategian tavoitteen omaksumista. Voidaan siis sanoa, että väite P2 strategian yhteensopivuuden positiivisista vaikutuksista strategian käyttöönottoon on saanut vahvistusta sekä tästä empiirisestä aineistosta että muista tutkimuksista ja teorioista.

### *P3 Strategiassa huomioitu joustavuus edistää strategian käyttöönottoa.*

Joustavuus tuli haastatteluissa esiin lähinnä negatiivisessa mielessä. Silloinen markkinointipäällikkö (haastattelu) kertoi strategian pysyvyydestä esimerkin:

*Näin kiihkeässä kilpailutilanteessa kuin päivittäistavarakaupakin on, niin strategian pysyvyys, se koettelee vähän hermoja varmaan kaikilla tahoilla, koska meidän on ollut pakko joissain kohdissa vesittää sitä, on menty siihen perinteiseen tuote-hinta... Mä toivon, että tämä ei väänny siihen takaisin... Ulkopuolinen maailma tavallaan pakottaa meidät siihen, vai pakottaako? Ei tavallaan luoteta siihen, että ruokaratkaisut ja -ideat voisivat olla aito kilpailuetu... Erityisesti K-supermarket-ketjussa strategia kuitenkin toimii.*

(Silloinen markkinointipäällikkö, haastattelu)

Ruokakeskon strategiaan ja sitä ilmentävään asiakaslupaukseen otettiin keväällä 2006 mukaan hieman myöhemmin edullisuus kilpailukykyistä hintatasoa kuvaamaan, tavallaan kaupan kilpailukyyn perusedellytyksenä. Tällöin eniten muutosvastarintaa omanneet tahot tulkitsivat kustannustehokkuuden mahdollisuudeksi palata vanhaan, joiltain osin tuotokeskeisempäänkin toimintatapaan ja unohtaa strategian ytimeistä niin ikään löytyvät ruokaratkaisut ja -ideat. Vanhaan palaamisen riskin välttämiseen tarvittiin paljon sisäistä viestintää ja koulutusta siitä, mitä kustannustehokkuudella uudistetussa strategiassa tarkoitetaan. Joustavuus oli siis tässä tapauksessa strategian käyttöönoton näkökulmasta negatiivinen asia.

Joustavuus voi siis myös joissain tilanteissa syödä strategian uskottavuutta, ja siten heikentää sen omaksumisastetta. Thompson (1995, 168) toteaa, että jos muutoksesta ei tule vakiintunutta ja osaa yrityskulttuuria, toiminta valuu vääjäämättä takaisin vanhoihin käytäntöihin.

Uuden tai uudistetun strategian esittelyvaiheessa on tärkeää, että strategia on mahdollisimman selkeästi viestittävässä (Porter 1996). Jos strategiaa lähdetään heti



alusta lähtien muokkaamaan jokaiseen tilannemuutokseen erilaiseksi, se voi myös antaa sellaisen kuvan, että johto ei itsekään usko siihen. Haastatteluissa, kuten teoriassakin (esim. Tuominen 2000, 263-264) kävi hyvin selväksi, että johdon tuki, huomio ja esimerkki ovat hyvin tärkeitä strategian käyttöönotossa.

Haastattelujen perusteella voidaan päätyä sellaiseen johtopäätökseen, että strategiassa huomioitua joustavuutta kannattanee pääosin hyödyntää mieluummin vasta käyttöönoton jälkeen. Ehkä strategiassa huomioitu joustavuus edistääkin enemmän strategian ylläpitoa? Brauer ja Schmidthän (2006) totesivat tutkimuksessaan, että menestyvät yritykset eivät ole sen parempia pitämään kiinni strategiastaan kuin heikommin menestyvätkään. Mutta entä, jos joustavuus olisikin sidottu itse strategiaan niin, että siinä on varauduttu tiettyihin tulevaisuuden skenaarioihin, joiden perusteella tulevaisuuden polku valitaan? Idea muistuttaa Hamelin ja Prahaladin (1994) ajatusta tulevaisuuteen varautumisesta ja sisältää mielenkiintoisen mahdollisuuden jatkotutkimusaiheeksi.

Monet tutkijat tähdentävät myös muutoksen syntyprosessia eli sitä, onko muutos ja jopa itse strategia ohjattua vai itsestään kehittyvää (ks. esim. Mintzberg 1994, 221). Huolella pohdittu ja konkreettisiin toimintasuunnitelmiin asti viedyn strategian tarjoama suunnitelmallisuus on varmastikin keskeisessä asemassa muutoksen suunnan määrittelyssä. Periaatteessa voidaan ajatella, että itsestään kehittyvä strategia on äärimmilleen vietyä strategista joustavuutta.

Toisaalta haastatteluissa huomattiin, että käyttöönottoa edistää Ruokakeskon ketjukonseptien erilaisuuden huomioiminen, kuten aikaisemmin yhteensopivuuden yhteydessä jo todettiin. Jos ketjuilla on mahdollisuus tulkita strategia omista lähtökohdistaan, se saadaan paremmin yhteensopivaksi heidän oman ketjustrategiansa kanssa ja siten helpommin käyttöön. Tavallaan ketjuilla on joustavassa yhteisessä strategiassa parempi mahdollisuus painottaa niitä näkökulmia, jotka parhaiten tukevat heidän omaa strategiaansa. Mutta voidaan myös ajatella, että jos yhteisessä strategiassa tapahtunut muutos ei vaikuta myös sen alla oleviin ketjustrategioihin, saadaanko strategiaa lopulta otettua täysimääräisesti käyttöön?

Joka tapauksessa voidaan varmastikin todeta, että väite strategisen joustavuuden edistävästä vaikutuksesta on erityisesti käyttöönoton osalta vähintään kyseenalainen. Sekä strategiaan kirjoitettua että strategian ulkopuolistakin (tilannekohtaista) joustavuutta olisi kuitenkin tutkittava vielä tarkemmin ennen kuin väite voidaan kokonaan todistaa vääräksi.

#### *P5 Organisaatiomuutokset edistävät strategian käyttöönottoa.*

Monet haastateltavista kertoivat, että strategian uudistamisen yhtenä tärkeimmistä alkusysäyksistä toimi pääjohtajan vaihtuminen. Kauppiasyrittäjyyden tukeminen ja kauppiaiden arvon palauttaminen on suoraan lähtöisin pääjohtaja Matti Halmesmäeltä. Pääjohtajan vaihtumisen myötä myös suuri osa johdosta vaihtui, mistä seurasi useampien haastateltavien mukaan ajatusten tuulettumista ja vanhoista ajatuksellisista rasitteista vapautumista. Tämä mahdollisti strategian uudistamisen ja edisti sen käyttöönottoa. Uuden johdon oli esimerkiksi helpompi ryhtyä luomaan luottamukseen perustuvaa vuorovaikutuksellista suhdetta kauppiaiden kanssa.

Silloinen markkinointipäällikkö (haastattelu) korostikin, että vaikka organisaatiomuutokset tuntuvat usein yksilön näkökulmasta raskailta, niiden etuna on uusien ajatusten ja toimintatapojen syntyminen.

Voidaan siis sanoa, että organisaatiomuutoksista saattaa seurata strategian uudistamista. Toisaalta myös strategian uudistamisesta voi seurata organisaatiomuutoksia. Esimerkiksi tiedotteistahan nähtiin, että organisaatiomuutokset vuorottelivat strategian käyttöönotossa strategiaviestinnän näkökulmasta strategian sisällön esittämisen kanssa. Joka tapauksessa uudistunutta strategiaa on haastattelujen perusteella helpompi toteuttaa ainakin jossain määrin uudistuneella organisaatiolla, kuten nähdään seuraavista esimerkeistä.

*(Aikaisemmin) ei ollut yhteistä nimittäjää, millä se asia (K-ruokakauppojen yhteinen markkinointi) olisi saatu toimimaan. Mutta nimenomaan tällä Mitä tänään syötäisiin? -toimintamallilla löytyi se, että kampanja toimi... sekä K-citymarketissa että -extrassa. Ehkä siellä taustalla puuttui jopa se... kun ei ollut sellaista yksikköä, jossa tällaista olisi tehty. Puuttui se prosessi, millä taustavoimalla tätä olisi tehty.*

*(Silloinen markkinointijohtaja, haastattelu)*



*Yhteisen tekemisen yksikkö perustettiin vuoden 2005 syksyllä ja (Ruokakeskon) markkinointi siirtyi sinne hieman myöhemmin. Näin saatiin markkinointi lähemmäksi kaupallista tekemistä (kattoyksikkönä toimii Tavarakauppa, jossa tapahtuu muun muassa Ruokakeskon ostotoiminta).*  
(Markkinointipäällikkö, haastattelu)

Yhteisen tekemisen yksikkö konkretisoi asiakaslupausta. Strategian näkökulmasta yksikön toiminta tukee K-ruokakauppojen yhteistä tekemistä yli ketjurajojen ja yhteistyötä Ruokakeskon kanssa. Yksikössä syntyy lisäksi esimerkiksi K-RuokaPirkka-lehti ja Pirkka-tuotesuunnittelu, jotka myös toimivat osaltaan välineinä strategian konkretisoimisessa. Voidaan sanoa, että Yhteisen tekemisen yksikön rooli uudistuneen strategian toteuttamisessa on Ruokakeskossa keskeinen.

Molemmat kauppiaat taas huomasivat kaupan näkökulmasta, että strategiauudistus oli vaikuttanut ainakin rekrytointipäätöksiin:

*Paljonhan nykyään rekrytoidaan enemmän esimerkiksi kokkeja ja ruuanlaiton ammattilaisia eli ruokaosaamista. Strategiaa tavallaan painotetaan näin rekrytointeissa. Eihän täällä enää nykyään niinkään mitään lihan ruhoja paloitella, vaan palvelu on enemmän ruuanlaiton opastamista ja osaamista.*

(Luottamuskauppias, haastattelu)

Jos nämä Ruokakeskon ja K-ruokakauppojen esimerkit viedään takaisin yleiselle tasolle, päädytään ajatukseen siitä, että asiakaslähtöiseksi haluavan yrityksen on käytännössä päätettävä, miten juuri omalla kohdallaan aikoo asiakaslähtöisyyttä toteuttaa. Mitkä ovat ne keskeiset asiakkaan tarpeet, joihin yrityksen strategia perustuu ja joihin pyritään yrityksen toiminnalla vastaamaan? Mitä asiakaslähtöisyys juuri tämän yrityksen kohdalla merkitsee? Miten juuri tämän yrityksen näkemys asiakaslähtöisyydestä erottuu kilpailijan näkemyksestä?

Ruokakeskossa tunnistettiin asiakkaan keskeiseksi tarpeeksi jokapäiväinen ongelma: "Mitä tänään syötäisiin?" eli strategia pohjautui ruokaratkaisuiden ja -ideoiden tarjoamiseen. Tämä vaikuttaa toiminnan tasolla niin ostotoimintaan, tukipalveluiden (kuten K-RuokaPirkka-lehti) tuottamiseen, asiakaspalveluun, valikoimiin, tuotteiden esillepanoon kuin markkinointiviestintäänkin.

Haastattelut siis vahvistivat väitteen, että organisaatiomuutokset edistävät strategian käyttöönottoa, mutta samalla löydettiin myös todisteita sen puolesta, että strategian käyttöönotto saa aikaan organisaatiomuutoksia. Ainakin Ruokakeskon tapauksessa strategian käyttöönotto vaati useamman organisaatiomuutoksen useammalla eri organisaation tasolla ja eri tavoin toteutettuina aina rekrytointikäytäntöjen muuttamisesta uusien yksiköiden perustamiseen sekä irtisanomisiin (ks. lehdistötiedotteet) asti.

### **6.2.2 Sisäisen markkinoinnin toimenpiteet strategian käyttöönotossa**

*P6 Työntekijöiden segmentointi edistää strategian käyttöönottoa.*

Erityisesti Grönroos (2007, 63) korostaa asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden roolia asiakaslähtöisyyden varmistamisessa. Asiakaslähtöisyys tapahtuu vuorovaikutussuhteen avulla, jolloin työntekijä kerää palvelutilanteessa tietoa asiakkaasta samalla, kun pyrkii itse toimimaan mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeet tyydyttäen (mt. 63). Bitner, ym. (1994, 117) vahvistavat tutkimuksellaan työntekijän keskeisen roolin asiakastiedon lähteenä erityisesti asiakkaan asenteiden, kuten asiakastyytyväisyyden, osalta. Tästä syystä asiakaslähtöisessä yrityksessä asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt tulisi huomioida erityisenä kohderyhmänä strategian sisäisessä markkinoinnissa.

Strategiamuutokset yleensä aikaansaavat myös yrityskulttuurin muutoksia, koska organisaation kulttuuri ja strategia ovat läheisesti toisiinsa linkittyneitä. Sanoihan Osbornekin (1996, lähteessä Hogg, ym. 1998), että kulttuuri on heijastuma yrityksen strategisista arvoista ja toisaalta Johnson, ym. (2006, 198) kirjoittivat, että kulttuuri viestii strategiasta ja ohjaa sitä. Yrityskulttuurin muuttamisessa tärkeässä roolissa on johdon huomio ja esimerkki (Thompson & Strickland 1998, 352, Tuominen 2000, 250, Vaitio 2004, 91). Siksi toinen oleellinen kohderyhmä ovat sekä muodollinen johto ja päälliköt että yrityksen muut mielipidejohtajat.

Useampi haastateltava totesi strategian käyttöönoton onnistumisen yhdeksi kriittisimmistä tekijöistä sen, että projektiryhmä huomioi jo suunnitteluvaiheessa kauppiaiden näkökulman. Näin vältettiin strategian sisäisessä markkinoinnissa



kauppiasnäkökulmasta suurimmat virheet ja samalla sitoutettiin projektissa mukana olleet kauppiasiin nähdessä vaikutusvaltaiset luottamuskauppiat (mielipidejohtajat) strategian puolestapuhujiksi.

*Kauppiasworkshopeissa, siinä sparrattiin, me esitettiin kauppiaille (luottamuskauppiat) mitä me aiotaan tehdä, miten me aiotaan tästä viestiä ja sisäisesti markkinoida. Ja sieltähän meille tuli esimerkiksi tyrmäys, että me ei voida ohittaa kauppiasta, että suoraan henkilökunnalle me ei voida lähettää mitään. He olivat sitä mieltä, että kauppias hoitaa oman kauppansa.*

(Silloinen markkinointipäällikkö, haastattelu)

Hyvänä esimerkkinä vältetyistä virheistä oli se, kuten edellä olevasta esimerkistä käy ilmi, että Ruokakesko ei lähestynyt kauppojen henkilökuntaa suoraan, vaan tuki kauppiaita strategian viemisessä kauppatasolle asti esimerkiksi erilaisin koulutusmateriaalein. Kauppiaille on itsenäisinä yrittäjinä tärkeää, että heillä on itsellään täysi päätäntävalta omista työntekijöistään ja oman kauppansa asioista. Kaupan henkilökunnalle suoraan kohdistettu markkinointi olisi koettu tuon päätäntävällän ohittamiseksi.

Työntekijöiden segmentoinnin edut perustuvat erityisesti sisäisen markkinoinnin mixin parempaan kohdistettavuuteen (Piercy 1997, 603). Esimerkkinä viestin kohdistettavuudesta luottamuskauppias (haastattelu) totesi, että kauppaan hakeutuu yleensä töihin enemmänkin käytännön tekijöitä, jolloin sinne on turha lähettellä pitkiä ja vaikeaselkoisia viestejä, joissa kaikki taustatekijätkin on huolella selitetty. On parempi kertoa ytimekkäästi pääajatus ja se, mitä kaupassa halutaan asian johdosta tehtävän. Näin pyrittiinkin kauppojen suuntaan toimimaan, kun ruokakeskolaisille viestit saivat olla hieman pidempiäkin. Viestien kohdistamisesta seuraa myös kustannusetuja. Segmentoinnin merkitys strategian käyttöönotolle saa siis vahvistusta tutkielman empiirisestä osiosta. Näistä ajatuksista siirrytään seuraavaan propositioon:

*P7 Strategiaan kytketyt arvostusmotivaattorit edistävät strategian käyttöönottoa.*

Erityisesti Piercy (1997, 612-613) korostaa pelkojen ja esteiden tunnistamista sisäisessä segmentoinnissa ja strategian käyttöönotossa. Toisaalta Thompson ja Strickland (1998, 327) toteavat, että positiiviset motivationaaliset lähestymistavat toimivat yleensä paremmin kuin negatiiviset. Segmentoinnissa ja sen perusteella

toteutettavassa sisäisessä markkinoinnissa voi olla hedelmällistä panostaa erityisesti keskeisten segmenttien motivaatiotekijöiden löytämiseen. Organisaation sisäisestä näkökulmasta yksi tärkeimmistä näistä motivaattoreista oli tässä tapauksessa eittämättä oma ammattilaisuus, jota Ruokakeskossa ja K-ruokakaupoissa tukee ajatus kauppiasarvon tunnustamisesta pitkän tauon jälkeen.

Kauppiasarvon palauttamisesta keskeisenä tarpeena keskusteltiin jo aikaisemmin strategisen yhteensopivuuden yhteydessä. Toisena keskeisenä strategian käyttöönottoon liittyvänä seikkana kaikki haastateltavat mainitsivat sen, että oli yhteisesti huomattu, että "jotain täytyisi tehdä" (silloinen markkinointipäällikkö, haastattelu), "samalla tavalla ei voitaisi enää kauan jatkaa" (silloinen markkinointijohtaja, haastattelu).

Tarve muutokselle oli siis jo olemassa ennen strategian käyttöönottoa. Voidaan sanoa, että uhka samalla tavalla jatkamisen seurauksista motivoi koko organisaation tukemaan yhtenä rintamana muutosta. Toisaalta, mistä tuo yhteinen huomio muutoksen tarpeesta syntyi? Yrityksen tuloskehitys tuki muutoksen tarpeen ajatusta, mutta tarpeen huomaamista voidaan myös edistää ennakoivalla sisäisellä markkinoinnilla, jolla huonontuvaan tilanteeseen kiinnitetään organisaation jäsenten huomio. Aaltonen (2007, 176) huomasi tutkimuksessaan, että se, että mahdollisimman monet organisaation osa-alueet kokevat strategian tai jonkin strategiaan liittyvän asian syntypaikan omakseen, edistää strategian toimeenpanoa.

Kauppiaan ja Ruokakeskon sekä toisaalta kauppiaan ja kaupan henkilökunnan vuorovaikutussuhteesta voidaan puhua myös erityisesti Grönroosin (2007, 403) tärkeinä pitämien valtuuttamisen ja mahdollistamisen näkökulmista. Valtuuttamisen etuja ovat Grönroosin mukaan (mt. 403) muun muassa nopeampi ja suurempi vastine asiakkaan tarpeisiin ja mahdollisille tyytymättömille asiakkaille, innostuneempi palvelu ja uusien ideoiden syntyminen.

Lisäksi on huomattava, että haastatteluissa mainittiin usein myös ulkoisen markkinoinnin motivoiva merkitys strategian käyttöönotolle. Aaltonenkin (2007, 189, 181) huomasi tutkimuksessaan, että ulkoinen ympäristö vaikuttaa strategian



tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi Piercykin (1997, 594-595) korosti ulkoisen markkinoinnin hyödyntämistä myös henkilöstöviestinnässä.

Tässä tutkielmassa ulkoisella markkinoinnilla saatiin aikaan lupaus asiakkaalle. Kauppiaan arvon palauttamisella sekä ulkoisessa että sisäisessä markkinoinnissa motivoitiin kauppiasta edelleen täyttämään tämä lupaus ja olemaan osoitetun luottamuksen arvoinen. Sisäisellä markkinoinnilla pyrittiin myös konkretisoimaan asiakaslupaus ja erityisesti tarjoamaan kauppiaille konkreettisia työkaluja, joilla lupausta voi lähteä täyttämään ja joiden avulla asiakaslähtöisyyden ajatus saadaan kaupassa asiakkaille näkyväksi. Tavallaan kyse oli siis myös valtuuttamisesta ja mahdollistamisesta.

Kun Ruokakeskon ja K-ruokakauppojen työnjako oli selvä, ja Ruokakesko oli tehnyt selväksi myös tekojen tasolla (esimerkiksi päätös, että kaikissa K-ruokakaupoissa on kauppias vuoden 2007 puoliväliin mennessä, ks. lehdistötiedote 4.1.2006), että se valtuuttaa kauppiaat hoitamaan vähittäiskaupan ja asiakasrajapinnan ja keskittyy itse vähittäiskaupan tukemiseen, keskinäinen luottamus siitä, että edetään samaan suuntaan, saatiin palautettua. Valtuutusta viesti myös ulkoisessa markkinoinnissa kerrottu asiakaslupaus, joka samalla rakensi kauppiaille haastetta vastata tuohon lupaukseen, että kaupasta löytyvät "Parhaat ruokaratkaisut ja -ideat edullisesti".

Mielenkiintoinen huomio kauppiasarvon palauttamiseen liittyen on myös se, että samalla, kun kauppiaan ammatin arvostus sisäisesti nousi, myös kaupan henkilökunnan osaamista ymmärrettiin taas arvostaa ja näin siihenkin panostettiin aivan eri tavalla.

*Nyt kun keskustellaan ruuasta... jotenkin niin varmasti myyjät ja ihmiset, jotka kaupassa työskentelee, ajattelee, että ahaa, nyt on ammattitaito muodissa... ja se on hirveän positiivinen asia... Ihmiset vähän varmaan motivoitui enemmän nyt kun puhuttiin enemmän ruuasta.*

(Luottamuskauppias, haastattelu)

Strategian ylläpitoa on vuoden 2006 lanseerauksen jälkeen jatkettu erityisesti ketjukohtaisin toimenpitein. K-supermarket-ketjussa on otettu käyttöön "Palvelulla parhaaksi" -valmennusohjelma, jossa yhtenä osana puhutaan asiakaskohtaamisista. K-supermarket Munkissa asiaa on havainnollistettu järjestämällä kilpailu

asiakaskohtaamisten onnistuneista suorituksista. Työntekijät keräävät ilmoitustaululle merkintöjä omista onnistuneista asiakaskohtaamisistaan ja joka kuussa tilanteista keskustellaan sekä sellaiset työntekijät palkitaan, jotka ovat saaneet merkintöjä jokaiselle työpäivälleen. Näin asiakaskohtaamisista tehdään puheenaihe ja niiden onnistuneeseen hoitamiseen kannustetaan. Kauppiaan (haastattelu) mukaan kannustuksella on ollut vaikutusta työntekijöiden toimintaan, vaikka K-supermarket Munkki onkin jo entuudestaan todistettavasti palvelun laadultaan hyvällä tasolla (nähtävissä esimerkiksi mystery shoppingin tuloksista, ks. kauppias, haastattelu).

K-supermarket Munkin tapauksessa kannustimena toimi ennen kaikkea työkavereiden ja esimiehen arvostuksen osoitus, eikä niinkään se, mitä kauppias kulloinkin antoi palkinnoksi parhaille. Tarve olla arvostettu työssään on monelle työntekijälle hyvin tärkeää ja kilpailun avulla työntekijä pääsi osoittamaan taitonsa kauppiaalle ja yritykselle tärkeiden asioiden suhteen. Kilpailu siis tavallaan konkretisoi strategian tavoitteita yksilötasolla, jolloin niitä oli helpompi myös tavoitella. Samalla kilpailu uudistetun strategian symbolina toimi kulttuurimuutosta vahvistavana tekijänä.

Johnson, ym. (2006, 528) toteavat Ahmedin ja Rafiqin (2002, 68) tapaan, että muutoksen edistäjät voivat olla myös symbolisia prosesseja, kuten rituaaleja. Symbolit ovat heidän (mt. 528) mukaansa asioita, tapahtumia, toimintoja tai ihmisiä, jotka ilmaisevat enemmän kuin niiden todellinen tai konkreettinen sisältönsä.

Johnson, ym. (mt. 529) luettelevat organisaation kulttuurimuutokseen vaikuttaviksi rituaaleiksi siirtymisrituaalit, kuten koulutusohjelmat, vahvistamisrituaalit, kuten palkintoseremoniat ja ylennykset, uudistamisrituaalit, kuten konsulttien nimittämiset ja projektitiimit, yhdistämisrituaalit, kuten esimerkiksi joulujuhlat, konfliktien ratkaisemisrituaalit, kuten neuvottelutoimikunnat, hajotusrituaalit, kuten ylimmän johdon irtisanomiset ja alentamiset, ymmärtämisrituaalit, kuten huhut ja uusien toimintatapojen toiminnan arviointitutkimukset, haastamisrituaalit, kuten uuden pääjohtajan erilainen käyttäytyminen ja vastahaastamisen rituaalit, kuten valittaminen. Näistä rituaaleista edellä esitetty kilpailuesimerkki sopii erityisesti yrityskulttuurin muutoksen vahvistamisrituaalien ryhmään.



Voidaan siis todeta, että strategiaan kytketyt arvostusmotivaattorit edistävät myös tämän tapaustutkimuksen mukaan strategian käyttöönottoa.

### **6.2.3 Asiakslähtöisyys, strategian vieminen asiakasrajapintaan**

*P1 Asiakslähtöisyys perustuu asiakastiedon hyödyntämiseen.*

Grönroos (2007, 33-34) korostaa erityisesti vuorovaikutteisen, asiakaspalvelutilanteessa kerätyn tiedon merkitystä palvelun laadun takaamisessa. Toisaalta tietoa saadaan myös välillisesti esimerkiksi erilaisten tutkimusten kautta. Grönroos toteaaakin, että asiakastietoa varten olisi syytä perustaa asiakastietorekisteri, jotta organisaatio voi varmistaa toimintansa palveluhenkisyyden ja asiakslähtöisyyden (mt. 34).

Ruokakeskon ja K-ruokakauppojen sekä koko Keskonkin uudistetussa strategiassa keskeinen rooli on annettu myös K-Plussa-järjestelmälle. K-Plussa-järjestelmän tarkoituksena on tukea kauppiaasi asiakslähtöisyydessä (Vuosikertomus 2007, 10) ja tarjota konkreettisia työkaluja asiakastiedon tallentamiseen ja käsittelyyn. Tämän lisäksi tavoitteena on, että asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät muodostavat myös omia epävirallisia "asiakasrekisterejään" ja tarjoavat ainakin omille avainasiakkailleen yksilöllistä palvelua. K-Plussa-järjestelmän tehtävänä on kerätä asiakkaista systemaattista, tilastoitavissa olevaa tietoa, kun taas kauppa ja kaupan työntekijät keräävät yksilöitä koskevia huomioita ja esimerkiksi paikallisiin erityisolosuhteisiin liittyviä tietoja, jotka jäävät K-Plussa-järjestelmän ulkopuolelle (mt. 10).

Ruokakeskolla on myös muuta tutkimuksellista toimintaa, kuten yleisten asiakas- ja markkinatutkimusten seuranta (mt. 12). Aikaisemmin onkin jo todettu, että tässä tapauksessa strategisessa suunnittelussa nojattiin erityisesti tähän jo olemassa olevaan välilliseen tietoon.

Haastatteluissa ilmeni, että asiakastiedon kerääminen vaikuttaa asiakslähtöisen strategian käyttöönottoon muun muassa kannustamalla työntekijöitä paremman asiakastytyväisyydestason saavuttamiseen. Kun asiakastietoa kerätään ja seurataan myös asiakastytyväisyyden tasolla, huomio keskittyy asiakkaisiin ja siihen, kuinka

työntekijät voivat asiakastyytyväisyyteen toiminnallaan vaikuttaa. Tavallaan kyse on myös johdon huomion kohdistumisesta asiakaslähtöisyyden näkökulmasta tärkeisiin asioihin, kuten esimerkiksi Tuominen (2000, 250) korostaa.

Toisaalta huomattiin, että asiakaslähtöisyyttä strategisena valintana voidaan myös konkretisoida ja selventää työntekijöille asiakastiedon keräämisen ja käsittelyn kautta. Asiakastiedon keräämisen kautta asiakaslähtöisyyteen saadaan konkreettisia ja mitattavia tavoitteita sekä työkaluja näiden tavoitteiden saavuttamiseen, ja asiakaslähtöisyys voidaan pilkkoa niin pieniin osiin, että työntekijälle löydetään yhtenemiskohtia oman toiminnan ja strategian välille. Ajatus on lähellä Hellmanin (2003, 138-139) käsitystä asiakaslähtöisyyden konkretisoimisesta mittaamisen avulla.

Voidaan siis ainakin todeta, että välillinen ja välitön asiakastieto ovat keskeisessä osassa Ruokakeskon strategista suunnittelua. Ruokakeskon ja K-ruokakauppojen tavoitteena on olla asiakaslähtöisiä, joten ainakin Ruokakeskossa ja K-ruokakaupoissa on huomattu, että tärkeä osa asiakaslähtöisyyttä on sekä välittömän että välillisen asiakastiedon hyödyntäminen.

Koska asiakastieto lisäksi esiintyy monessa sisäisen markkinoinnin mallissa (esimerkiksi Ballantyne 2003), ja moni tutkija, muun muassa edellä mainittu Grönroos (2007, 34), Hellman (2003, 74) sekä Kaplan ja Norton (2002, 211-212) ovat vakuuttuneita sen keskeisestä roolista asiakaslähtöisyyden varmistamisessa, voidaan empirian tulos väitteen vahvistamiseksi myös yleistää Ruokakeskon ja K-ruokakauppojen tapauksen ulkopuolelle.

#### *P4 Asiakaslähtöisyys perustuu yrityskulttuuriin ja kyvykkyyksiin.*

"Yrityskulttuuri on joukko alitajuisesti toimivia perusoletuksia ja -uskomuksia, jotka organisaation jäsenet jakavat, ja jotka määrittävät itsestäänselvyyksien muodossa organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään" (Johnson, ym. 2006, 196). Johnson, ym. (mt. 200) jakavat yrityskulttuurin neljään kerrokseen, joista uloimpia kerroksia on aina helpompi muuttaa kuin sisempiä. Uloimpana sijaitsevat yrityksen näkyvät ja usein julkisestikin kuvatut arvot. Näiden alla sijaitsevat organisaation uskomukset ja kolmannella tasolla käyttäytymismallit.



Alimpana sijaitsevat yrityksen paradigmot eli oletukset, joita organisaatiossa pidetään melko tavallisina ja itsestään selvinä.

Väite P4 on lähellä myös Ahmedin, Rafiqin ja Saadin (2003) sisäisen markkinoinnin mallia, jossa organisatoriset kyvykkyydet välittävät sisäisen markkinointimixin vaikutukset liiketoiminnan tulokseen. Kyvykkyyksissä kyse on pitkälti toimintatavoista ja rutiineista (Richardson 1972, lähteessä Tikkanen 2005, 30). Toisin sanoen strategia vaikuttaa toimintatapoihin, jotka muokkaavat pitkällä ajanjaksolla yrityskulttuuria ja arvoja. Tässä väitteessä mukana on kyvykkyyksien lisäksi yrityskulttuurin käsite, jossa toisaalta voidaan ajatella, että kolmannen tason käyttäytymismallit liittyvät läheisesti kyvykkyyksien toimintatapoihin.

Eli jos yrityskulttuurin muutoksella pyritään niinkin isoon muutokseen kuin käyttäytymismallien muutokseen, kyse on samalla kyvykkyyksien kehittämisestä. Toki yrityksessä on varmastikin muunkinlaisia käyttäytymismalleja kuin pelkästään kyvykkyyksiin liittyviä, ainakin jos ajatellaan vain keskeisimpiä ydinkyvykkyyksiä. Ovatko siis yrityskulttuurin käyttäytymismallit enemmänkin kyvykkyyksien yläkäsite? Tästä päästään myös tutkielman seuraavaan väitteeseen:

*P8 Yksilön oppiminen ja organisaation kyvykkyyksien muutokset ovat strategian omaksumisen edellytyksiä.*

Ahmed, Rafiq & Saadhan (2003) ovat jo saaneet väitteelle vahvistusta oman tutkimuksensa kautta. Jos jatketaan Ahmedin, Rafiqin ja Saadin (ma.) mallin vertaamista tämän tutkielman väitteeseen P8, voidaan ajatella myös, että kyvykkyydet liittyvät organisatoriseen oppimiseen, jonka voidaan puolestaan ajatella pohjautuvan yksilön oppimiseen. Tuominen (2000, 244) toteaa: "Yrityksen oppiminen alkaa yksilön oppimisesta" ja "Kehitys on oppimista".

Erityisesti K-ruokakauppojen yhteydessä on tarkoituksen mukaista puhua erityisesti tehtävöppimisestä (Doz & Shuen 1995, 9-11) tai tekemällä oppimisesta, jolloin organisaation jäsenet omaksuvat uusia arvoja noudattamalla uusia toimintatapoja (Thompson 1995, 166-167). Kaupassa tämä oppimismuoto on erityisen tärkeää kaupan työntekijöiden käytännönläheisen otteen vuoksi, kuten edellä onkin jo todettu.

Esimerkkinä uudesta toimintatavasta voi olla asiakkaiden tervehtiminen aina heitä kohdattaessa. Tervehtimisen tärkeyttä on korostettu esimerkiksi K-supermarket Munkissa. Toimintatavan noudattamista voidaan seurata esimerkiksi mystery shopping -menetelmällä. Thompson (1995, 167) korostaa myös onnistumisista palkitsemista, ja epäonnistumisten rankaisemisen välttämistä ainakin, jos epäonnistuminen ei toistu. Tervehtimistä seuraa silloin tällöin laajempikin keskustelu asiakkaan kanssa, tai asiakas lähestyy helpommin myös myöhemmässä tilanteessa häntä tervehtinyttä työntekijää.

Näin työntekijä oppii koko ajan asiakkaan kanssa toimimista, kuuntelemista ja vuorovaikutusta, ja seurauksena ollaan askel lähempänä asiakaslähtöistä yrityskulttuuria. Samalla suurin osa työntekijöistä myös pyrkii löytämään uudelle toimintamallille järkipäiset perustelut. Perustelut saadaan joko koulutuksen kautta tai itse havainnoimalla, jolloin syntyy jälleen oppimista. Opittuja asioita pyritään usein myös soveltamaan, jos niillä on huomattu olevan positiivisia vaikutuksia alkuperäisessä käyttötarkoituksessaan. Näin päästään jo lähelle kyvykkyyksien käsitettä. Lähellä tätä ajatusta on kauppiaan (haastattelu) näkökulma siitä, mistä asiakaslähtöisyys hänen kaupassaan muodostuu:

*Asiakaslähtöisyyden, sen varmasti kokee erilailla kauppias jossakin isossa Cittarissa, kun taas täällä, joka on tällainen kyläkauppa, niin asiakkaista tulee vähitellen tuttuja... tulee vähän niin kuin velvollisuudentunto myös asiakkaita kohtaan. Se kun ne nyt käyvät täällä, niin niiden kanssa on hoidettava asiat. Sen tietää, että jos on hoitanut asiansa huonosti, niin kun ollaan tuttuja, niin heti kun on kävellyt kauppaan, niin ne heti tulee. Se on se asiakkaiden kuuntelu, että kyllä meillä tosi herkästi kirjataan ylös asiakkaiden palaute ja asiakkaiden sanomiset myös näkyy esimerkiksi valikoimissa.*

(Kauppias, haastattelu)

Yrityskulttuurin muuttamisessa oleellisia tekijöitä ovat sekä konkreettiset että symboliset vaikuttajat (Ahmed & Rafiq 2002, 68, Johnson, ym. 2006, 528). Ruokakeskossa kauppiasyrittäjyyden symboliksi nostettiin ensin ulkoisessa markkinoinnissa ja myöhemmin myös sisäisessä markkinoinnissa kauppiaspariskunta, joka esittelee Ruokakeskon ja K-ruokakauppojen muita vahvuuksia. Konkreettista vaikutusta edustivat esimerkiksi Ruokakeskon johto ja luottamuskauppiaat, jotka puhuivat strategian puolesta ja ohjasivat sen käyttöönottoa omalla esimerkillään muun



muassa osallistumalla koulutuksiin. Voidaan sanoa, että tässä tapauksessa työntekijät oppivat uusia toimintatapoja myös esimerkin avulla.

*Ehkä se (asiakaslähtöisyys) näkyy tämmöisistä puheista, kun mä omalle väelle puhun. Nehän on sellaisia pieniä viestejä, ei asioita isoilla julistuksilla välttämättä... Vaikkapa sellainen tilanne, kun on joku ongelmatilanne, jossa asiakas valittaa jostakin asiasta, tuo jotain rikkoutuneen, pilaantuneen, huonon tuotteen takaisin, tai joku vastaava, niin sehän on, että mietit siinä, että on kaupan etu ja asiakkaan etu ratkaiseva, niin ratkaistaan aina asiakkaan eduksi. Eihän niissä koskaan mistään isoista rahoista ole kuitenkaan kysymys. Siinä on euroista kysymys, mutta se on sitä asiakaslähtöisyyttä.*

(Kauppias, haastattelu)

Aikaisemmin pohdittiin organisaatiotason mahdollistamista ja valtuuttamista (Grönroos 2007, 403). Voidaan miettiä, että yksilötasolla mahdollistaminen perustuu oppimiseen ja valtuuttaminen pääosin esimiehen tukeen. Eli voidaanko sanoa, että asiakaslähtöisen kulttuurin on samalla oltava myös oppiva? Ainakin joustavuudesta on apua sekä oppivan yrityskulttuurin luomisessa (Räsänen 1994, 173) että asiakkaiden tehokkaassa palvelussa (Grönroos 2007, 403). Entä minkälainen on asiakaslähtöinen yrityskulttuuri? Entä asiakaslähtöisyyteen perustuvat kyvykkyydet? Aiheesta voisi saada kokonaisen uuden tutkielmankin, mutta tässä tilanteessa riittääköön luottamuskauppiaan (haastattelu) kuvaus asiakaslähtöisyyteen kannustamisesta:

*Koulutetaan ja kannustetaan ihmisiä kouluttautumaan ja kehittymään ammattimielessä... Toki (kannustaminen liittyy) siihen, jos joku sanoo, että kokeillaanko tätä tai tarjotaanko, niin kyllähän se on sillä tavalla, että meidän ajattelumalli tukee, että "Okei, kokeile vaan", että sulla on niin kuin vapaat kädet kokeilla ja ottaa sisään, mitkä liittyy uusia juttuja ja uusia ratkaisuja, että niihin ei tarvitse lähteä hakemaan mitään kannanottoa, että voidaanko tehdä, vaan se on selvä, että voidaan.*

*Meillä on nimenomaan se (yrityskulttuuri), että kaikkea saa kokeilla. Toki, jos on virheratkaisu, niin se täytyy tietenkin lopettaa heti, että kahta (samaa) virhettä ei sitten heti uudestaan tehdä, mutta kyllä mä kannustan siihen, että. Jos vaikka asiakas tulee tuohon monkumaan, että onkohan nämä murot hyviä, niin mä sanon, että "Avaa se paketti ja maistakaa yhdessä", niin sittenhän te molemmat tiedätte. Että eihän me nyt siihen katketa, siihen yhteen muropakettiin... Tai vaikka heviosastolla, kun tulee klementiinit, jos asiakas nyt kysyy: "Onks nää makeita, onks näissä siemeniä?", niin ota ja avaa se ja maistakaa onks siellä siemeniä ja sitten te molemmat tiedätte. Ja säkin tiedät seuraavalle asiakkaalle ja jatkossa tilatessasi, onks siellä siemeniä ja onks ne makeita.*

(Luottamuskauppias, haastattelu)

Edellä esitetystä esimerkistä voidaan tunnistaa myös tiettyjä kauppiaan välittämiä asiakaslähtöisyyteen liittyviä arvoja: "Ammattiylpeyteen kuuluu tietää tuotteista" ja "Asiakkaan palvelu on tärkeää". Näiden arvojen muutokset ovat myös osa kulttuurimuutosta. Lisäksi erityisesti Thompson ja Strickland (1998, 352) korostavat kokeilevan yrityskulttuurin roolia yrityksen innovatiivisuuden ja joustavuuden edistäjänä.

Edellä esitetyt esimerkit ja pohdinta todistavat, että sekä väite *P4: Asiakaslähtöisyys perustuu yrityskulttuuriin ja kyvykkyyksiin* että väite *P8: Yksilön oppiminen ja organisaation kyvykkyyksien muutokset ovat strategian omaksumisen edellytyksiä* ovat saaneet tämän tutkielman myötä vahvistusta oikeellisuudelleen. Ja koska molemmille väitteille löytyi myös vahvistusta teoreettisesta keskustelusta, voidaan sanoa, että väitteet voidaan yleistää koskemaan strategian käyttöönottoa yleensä. Väitteille löytyi myös vahva keskinäinen yhteys. Selkeyden ja yksiselitteisyyden vuoksi väitteet halutaan kuitenkin pitää erillisinä.

#### **6.2.4 Täsmennetty malli asiakaslähtöisen strategian käyttöönotosta**

Tässä luvussa tavoitteena on koostaa empirian keskeisimmät tulokset tutkimusongelmien alle ja peilata tuloksia tutkielman alustavaan malliin strategian käyttöönotosta sisäisen markkinoinnin keinoin.

##### **1. Mitkä strategiset työkalut auttavat strategian käyttöönotossa?**

Strategisten työkalujen näkökulmasta haastatteluissa korostuivat erityisesti strateginen yhteensopivuus monestakin eri näkökulmasta ja organisaatiomuutokset. Sen sijaan strategisen joustavuuden hyödyn strategian käyttöönotossa huomattiin yllättäen olevan vähintäänkin kyseenalainen.

Strategisen yhteensopivuuden näkökulmasta todettiin, että strategian yhteensopivuuteen liittyy sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia seikkoja ja esimerkkien avulla todistettiin, että yhteensopivuuden eri muodot edistävät strategian käyttöönottoa. Erityishuomiona huomattiin, että myös sisäisen markkinointiviestinnän on hyvä olla yhteensopivaa sekä strategiasisällön että vallitsevan yrityskulttuurin kanssa.



Organisaatiomuutosten osalta nähtiin, että ainakin Ruokakeskossa organisaatiomuutokset vuorottelivat strategian kehittämisen kanssa muutosprosessin ja käyttöönoton aikana. Empirian perusteella todettiin, että paitsi että organisaatiomuutokset edistävät strategian käyttöönottoa, myös strategian käyttöönotto saa aikaan organisaatiomuutoksia. Samassa yhteydessä pohdittiin myös erilaisia organisaatiomuutoksen muotoja.

Joustavuuden osalta päädyttiin yllättäen alustavan proposition suhteen ristiriitaiseen tulokseen. Huomattiin, että strateginen joustavuus mahdollistaa joskus erityisesti voimakkaan muutosvastarinnan tilanteessa strategian "valumisen" takaisin vanhoihin toimintamalleihin. Joitakin strategian käyttöönottoa tukeviakin joustavuuden näkökulmia haastatteluista löydettiin, mutta tutkielman tulosten näkökulmasta päädyttiin kuitenkin sellaiseen johtopäätökseen, että väite ei pääosin saanut vahvistusta haastatteluista.

Lisäksi strategian näkökulmasta huomattiin, että tutkielman alustavassa mallissa olisi syytä huomioida myös se, että strategisen muutoksen laajuus ja luonne saattavat vaikuttaa strategian käyttöönottoon ja sisäisen markkinoinnin tarpeisiin.

Lisäksi kaikissa haastatteluissa korostui vahvasti johdon rooli ja merkitys strategian käyttöönottoa edistävänä voimana. Lähemmäs asiakasrajapintaa eli kaupan tasolle liikuttaessa johdon (kaupoissa kauppiaat) roolissa korostui käytännönläheisempi esimerkillä johtamisen merkitys. Ruokakesko-tasolla johto enemmänkin asetti tavoitteet ja strategian peruspuitteet, sekä valtuutti projektiryhmän suunnittelemaan strategian käytännön lanseerauksen.

## **2. Mitkä sisäisen markkinoinnin toimenpiteet vaikuttavat strategian käyttöönottoon?**

Haastattelujen pohjalta todettiin, että henkilökunnan segmentointi tehostaa strategian käyttöönottoa muun muassa sisäisen markkinoinnin paremman kohdistettavuuden avulla. Strategiaan kytkeytyen arvostusmotivaattorien käytön teho sisäisessä markkinoinnissa sai niin ikään vahvistusta useamman esimerkin avulla.

Yllättävää haastattelujen perusteella oli löydös ulkoisen markkinoinnin merkityksestä sisäisessä markkinoinnissa. Ulkoisessa markkinoinnissa asetettiin merkittäviä odotuksia strategian käyttöönotolle, joita sitten vahvistettiin ja mahdollistettiin sisäisen markkinoinnin keinoin. Voidaankin sanoa, että ulkoisella markkinointiviestinnällä on keskeinen osa sisäisen markkinoinnin mixissä ja tämän huomion tuloksena ulkoinen markkinointiviestintä lisätäänkin Ahmedin, Rafiqin ja Saadin (2003) alkuperäiseen mallissa hyödynnettyyn listaukseen.

Mielenkiintoista oli myös huomio, jonka mukaan kauppiaiden arvostuksen lisäys nosti myös kaupan henkilökunnan ammattilypeyttä. Keskinäisen luottamuksen ilmapiiri ja valtuutus asiakaspalveluun sekä oppimiseen yrityskulttuurin muotona siis tavallaan valuu organisaation läpi ja leviää myös sitä kautta.

Haastattelujen perusteella oli myös hieman yllättävää, että sisäisessä markkinointimixissä rekrytoinnit itse asiassa korostuivat asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Teoreettisen keskustelun perusteella tutkija oli epäileväinen Grönroosin (1985, lähteessä Ahmed & Rafiq 2002, 16) ja Berrynkin (1981, lähteessä Ahmed & Rafiq 2002, 14) sisäisen markkinoinnin mallien suhteen siinä mielessä, että miksi juuri rekrytoinneilla olisi muita sisäisen markkinointimixin osia suurempi merkitys asiakaslähtöisen yrityksen sisäisen markkinoinnin mallissa.

Haastattelut kuitenkin vahvistivat, että rekrytointipäätöksillä vaikutetaan strategian mukaisen asiakaslähtöisyyden ilmentämiseen asiakaskohtaamisissa. Esimerkiksi K-ruokakaupoissa asiakaslähtöisyyden ytimeen tulivat strategiauudistuksen myötä ruokaratkaisut ja -ideat, jolloin kauppoihin alettiin palkata enemmän esimerkiksi kokkeja, joilla oli jo valmiiksi ruokaosaamista.

### **3. Miten strategia viedään aina asiakasrajapintaan asti sisäisen markkinoinnin keinoin?**

Haastattelujen perusteella löydettiin todisteita siitä, että asiakastiedolla on merkitystä asiakaslähtöisyydessä. Asiakastietoa voidaan myös hyödyntää strategian konkretisoimisessa, josta on puolestaan hyötyä strategian käyttöönotossa.



Empiirisen tutkielman perusteella voidaan myös todeta, että strategian konkretisoiminen on strategian käyttöönoton näkökulmasta tärkeää. Myös Johnson, ym. (2006, 537) kertovat, että vaikka strategian tulokset näkyvät varsinaisesti vasta pitkän ajan kuluttua, konkreettisten osatuloksien esittäminen lyhyemmälläkin aikavälillä on käyttöönottoon sitoutumisen kannalta tärkeää.

Tutkielman tulosten perusteella todetaan, että strategiaa voidaan konkretisoida muullakin keinoin kuin tuloksia esittämällä, ja esimerkiksi asiakastieto ja asiakastiedon hyödyntäminen on yksi niistä työkaluista, joilla strategiaa Ruokakeskossa ja K-ruokakaupoissa konkretisoitiin. Muita konkretisoinnin keinoja olivat esimerkiksi K-ruokaPirkka-lehti, Pirkka-tuotekehitys, yhteiset tarjoukset ja kampanjat, myymälämateriaalit, sisäisessä viestinnässä kerrotut esimerkit, kauppiaille suunnatut henkilökunnan koulutuksen tukimateriaalit, K-Instituutin kurssitarjonta sekä ulkoinen markkinointiviestintä. Myös Aaltonen (2007, 161-162) toteaa, että strategian konkretisoinnin puute johtaa puutteisiin strategian tavoitteiden omaksumisessa.

Alkuperäisessä mallissa keskeisenä konkretisoinnin keinona olivat myös sisäinen seuranta, valvonta ja tutkimus. Haastatteluissa todettiin kyllä, että erilaisia seurantajärjestelmiä ja tutkimusta oli, ja osalla niistä oli keskeinenkin rooli strategian käyttöönotossa. Sisäiset mittaus- ja seurantajärjestelmät eivät kuitenkaan korostuneet empiirisissä haastatteluissa aivan samalla tasolla kuin teorian pohjalta olisi voinut olettaa.

Kun tämä huomio yhdistetään haastatteluissa korostuneeseen huomioon strategian konkretisoimisen merkityksestä käyttöönoton onnistumisessa, päädytään muuttamaan sisäisen tiedon (sisäinen seuranta, valvonta ja tutkimus) merkityksen kohta mallissa yleisempään strategian konkretisoimisen muotoon.

Empiria antoi vahvistusta myös väitteille asiakaslähtöisyyden perustumisesta yrityskulttuurin ja kyvykkyyksien varaan sekä oppimisen ja kyvykkyyksien muutosten roolista strategian omaksumisen edellytyksinä. Erityisesti jälkimmäinen väite pohjautui tosin jo Ahmedin, Rafiqin ja Saadin (2003) tutkimukseen sekä sisäisen markkinoinnin malliin.

## **Pääkysymys: Mikä on sisäisen markkinoinnin rooli strategian käyttöönotossa?**

Pääkysymykseen sisäisen markkinoinnin roolista strategian käyttöönotossa voidaan lyhyesti vastata, että rooli on keskeinen. Jos vastausta avataan hieman, täytyy pohtia muun muassa sitä, vastaako juuri sisäisen markkinoinnin teoria parhaiten strategian käyttöönottoon liittyviin ongelmiin ja kuinka tämä tutkittu tapaus tukee ajatusta sisäisen markkinoinnin tekniikoiden käytöstä strategian käyttöönotossa. Lisäksi on pohdittava mitä sisäinen markkinointi teoria-alueena antaa strategian käyttöönotolle. Tähän vastaa parhaiten tutkielman alustava malli, jota tässä yhteydessä samalla myös täsmennetään empiiristen löydösten perusteella.

Strategian käyttöönoton ja sisäisen markkinoinnin teoreettista taustaa selvittäessä poikettiin välillä myös esimerkiksi henkilöstöjohtamisen, strategisen johtamisen ja viestinnän tutkimussuuntien puolelle. Tämä siksi, että strategiaan ja sisäiseen markkinointiin, puhumattakaan strategian sisäisestä markkinoinnista, ei ole vielä muodostunut yhtä kaikkien hyväksymää määritelmää ja mallia. Näillä kaikilla teoreettisilla suuntauksilla on antinsa aiheen tieteelliselle keskustelulle. Jokainen suuntaus on myös pyrkinyt muodostamaan omasta näkökulmastaan kokonaisvaltaista kuvaa strategian käyttöönotosta, myös omaksuen piirteitä ja oppeja muista tutkimussuunnista.

Myös sisäiseen markkinointiin voidaan laajasti ymmärrettynä sisällyttää niin strategisen ja henkilöstöjohtamisen, ulkoisen ja suhdemarkkinoinnin kuin viestinnänkin ajatuksia. Jos sisäinen markkinointi ymmärretään laaja-alaisesti ikään kuin strategisen sisäisen markkinoinnin näkökulmasta (ks. esim. Piercy 1997, 592-593), tutkielmassa väitetään, että se toimii hyvänä viitekehystenä strategian käyttöönoton tutkimisessa. Lisäksi markkinointiin painottunut tutkimusote tuo strategian käyttöönottoon lisäarvoa monien konkreettisten markkinoinnin työkalujen muodossa. Osa näistä työkaluista oli tunnistettavissa tutkitussa tapauksessa, joten voidaan sanoa, että myös empiiriset löydökset tukivat ajatusta sisäisen markkinoinnin hyödyntämisestä strategian käyttöönotossa. Tutkimusongelmiin saatiin vastauksia sisäisen markkinoinnin viitekehystä hyödyntämällä.



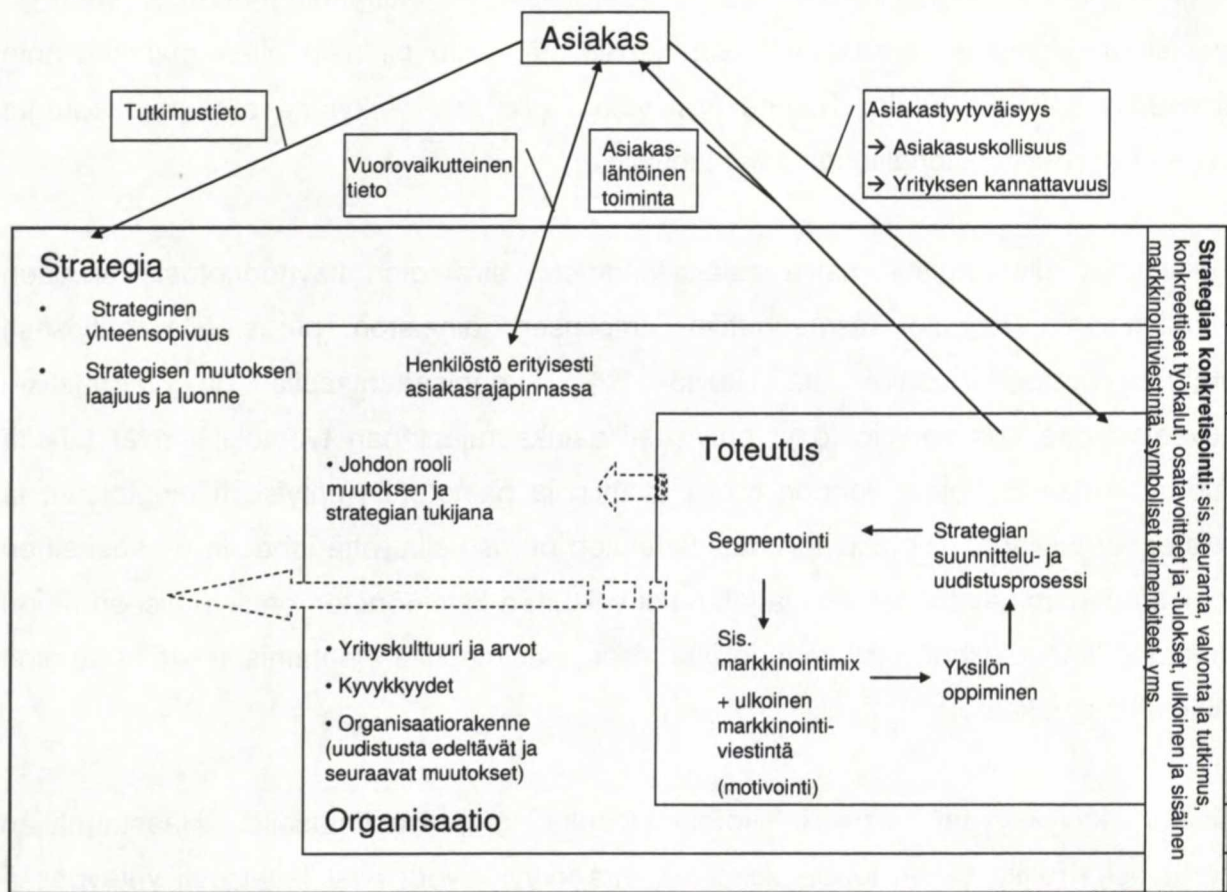
Toki tässä yhteydessä on huomattava, kuten jo aikaisemmin on mainittu, että Ruokakeskon strategian käyttöönoton lanseerauksen projektiryhmä muodostui suureksi osaksi markkinointiin suuntautuneista henkilöistä, joille oli näin ollen markkinoinnin viitekehys kaikkein tutuin. Tilanne olisi voinut olla eri, jos ryhmä olisi muodostunut esimerkiksi henkilöstöhallinnon asiantuntijoista.

Tutkielman alkuperäistä mallia asiakaslähtöisen strategian käyttöönotosta sisäisen markkinoinnin keinoin täsmennettiin empiirisen aineiston perusteella erityisesti organisaatiotason osalta (ks. kuvio 22). Organisaatiotasolla on varmastikin kuvaavampaa, jos henkilöstö ja erityisesti asiakasrajapinnan työntekijät ovat lähellä vuorovaikutteista tietoa. Johdon roolia avattiin ja painotettiin erityisesti muutoksen ja strategian tukijana. Todettiinhan haastattelujen perusteella, että johdolla on keskeinen rooli strategian käyttöönotossa ja johto voi vaikuttaa käyttöönoton onnistumiseen muun muassa valtuutuksen ja mahdollistamisen, esimerkiksi johtamisen ja huomion kiinnittämisen keinoin.

Lisäksi kyvykkyydet siirrettiin toteutustasolta organisaatiotasolle. Haastattelujen perusteella tultiin siihen lopputulokseen, että kyvykkyydet ovat läheisesti yhteydessä yrityskulttuurin käsitteeseen ja ne kehittyvät yksilön oppimisen kautta. Organisaatorakenteen yhteydessä haluttiin myös vielä korostaa huomiota siitä, että organisaatiomuutokset toimivat sekä strategian uudistamisen mahdollistajina ja edeltäjinä että sen seurauksina.

Strategiatasolta poistettiin strategian joustavuus, joka ei saanut empiirisessä tutkielman osiossa vahvistusta. Sen sijaan sinne lisättiin muutosjohtamisen teorioidenkin tukema (ks. esim. Johnson, ym. 2006, 507) huomio siitä, että käyttöönoton sisäiseen markkinointiin vaikuttaa myös strategiamuutoksen laajuus ja luonne. Strateginen yhteensopivuus sai empiirisessä aineistossa vahvistusta strategian käyttöönoton edistäjänä ja siten se säilytettiin strategiatasolla.

**Kuvio 22: Täsmennetty malli asiakaslähtöisen strategian käyttöönotosta**



Toteutustasolla huomattiin, että Ahmedin, ym. (2003) kymmenen kohdan sisäisen markkinoinnin mix toimi muuten hyvin, mutta siitä puuttui erityisesti Piercyn (1997, 594-595) korostama ulkoisen markkinoinnin rooli ja vaikutus sisäiseen markkinointiin. Ulkoisella markkinoinnilla oli ainakin käsitellyssä tapauksessa merkittävä rooli strategian sisäisessä käyttöönotossa. Toki voidaan pohtia, että varsinkin pienemmissä yrityksissä strategiauudistukset eivät välttämättä näy niin vahvasti ulkoisessa markkinoinnissa ja näin ollen ulkoisen markkinoinnin roolin voidaan olettaa olevan pienempi. Jos ulkoista markkinointia kuitenkin tehdään, pitäisi markkinoinnin joka tapauksessa olla linjassa strategian kanssa ja siten voidaan todeta, että ulkoisella markkinoinnilla on joka tapauksessa merkitystä myös yrityksen sisäisessä markkinoinnissa strategian käyttöönoton edistäjänä.

Alkuperäinen ajatus siitä, että toteutustason strategian suunnittelu- ja uudistusprosessi, segmentointi, sisäinen markkinointimix (nyt lisättynä ulkoisella markkinoinnilla) ja yksilön oppiminen muodostavat tavallaan strategian uudistamisen ja käyttöönoton



kehän, jossa eri vaiheet vuorottelevat keskenään sai vahvistusta haastatteluista. Niin ikään alkuperäisen mallin ajatus siitä, että sekä strategian sisältö että organisaatiotason eri ulottuvuudet vaikuttavat strategian käyttöönottoon, sai vahvistusta empiirisestä tutkielmasta. Ajatushan pohjautui Ahmedin ja Rafiqin (2002, 37 & 46) sisäisen markkinoinnin ja erityisesti sisäisen markkinoinnin esteiden malliin.

Sisäisen seurannan, valvonnan ja tutkimuksen rooli ei haastatteluissa strategian käyttöönoton näkökulmasta erityisesti korostunut, kun taas strategian yleinen konkretisointi eri keinoin korostui. Näin ollen mallissa päädyttiin korvaamaan sisäinen valvonta, seuranta ja tutkimus yleisemmällä strategian konkretisoimisen käsitteellä, joka toki liittyy läheisesti myös sisäisen markkinoinnin mixiin, kuitenkin katsoen asiaa hieman eri näkökulmasta. Kun sisäisen markkinoinnin mixin keskeisin rooli on motivoida strategian käyttöönottoon, strategian konkretisoiminen tarjoaa työkaluja ymmärtää strategiasisältö paremmin ja käyttää strategiaa jokapäiväisessä työssä. Konkretisoiminen liittyy näin ollen toteutuksen lisäksi myös strategiasisältöön ja organisaatiotason tekijöihin, kuten esimerkiksi yrityskulttuurin ja organisaatorakenteen muutoksiin.

Haastattelut vahvistivat väitteen, jonka mukaan asiakastiedolla on keskeinen rooli asiakaslähtöisyydessä. Lisäksi todettiin, että asiakastieto osaltaan auttaa konkretisoimaan asiakaslähtöisyyttä ja strategiaa. Näin ollen alkuperäisen mallin jokaisella tasolla tapahtuvan asiakastiedon keräämisen ja hyödyntämisen vaikutus asiakaslähtöisen strategian käyttöönottoon sai vahvistuksen.

Kun tutkimuksen kohteena on yksi yritys, voidaan tietenkin miettiä, kuinka yleistettävissä tutkimuksen tuloksena syntynyt malli on. Toisaalta mallin yleistettävyyttä lisää se, että se perustuu myös teoreettiseen kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin siitä, mitkä seikat ovat sisäisessä markkinoinnissa oleellisia erityisesti strategian käyttöönoton näkökulmasta. Mallia pitäisi kuitenkin testata useammassa tapauksessa, jotta sen yleistettävyys voitaisiin varmemmin todeta (ks. esim. Alasuutari 1999, 83 & 249).

Mallia tarkasteltaessa voidaan myös pohtia, onko se liian yleisellä tasolla, jolloin siinä ei ole tarpeeksi tartuntapintaa strategian käyttöönoton ja sisäisen markkinoinnin

hahmottamiselle. Toisaalta malli, jossa kaikki seikat, kuten erilaiset strategiamuutosten luonteet ja laajuudet olisi kattavasti huomioitu, olisi varmasti liian sekava ja vaikealukuinen, ellei jopa mahdoton koota.

Tässä tutkielmassa päädyttiin juuri tähän malliin ja mallin tasoon pitkällisen pohdinnan tuloksena. Mallin yleistyksen taso on linjassa muiden sisäisen markkinoinnin mallien kanssa. Lisäksi malli tarjoaa tieteelliseen keskusteluun myös uutta näkökulmaa tarkentamalla esimerkiksi Ahmedin, ym. (2003) sisäisen markkinoinnin mixiä.



## **7 Yhteenveto ja johtopäätökset**

Tutkielman tavoitteena oli tutkia strategian käyttöönottoa sisäisen markkinoinnin keinoin Ruokakeskon mielenkiintoisen tapauksen avulla. Tutkielman teoreettisen osuuden lopuksi muodostettiin alustava teoreettinen selitysmalli asiakaslähtöisen strategian käyttöönotolle sisäisen markkinoinnin keinoin. Lisäksi mallin pohjalta löydettiin kahdeksan alustavaa väitettä, joihin lähdettiin tapaustutkielman avulla etsimään vahvistuksia. Tutkielman tuloksena suurin osa väitteistä sai vahvistusta, mutta yksi ei. Samalla täsmennettiin myös tutkielman selitysmallia.

Tässä osiossa käydään vielä läpi tutkielman keskeisimmät päätelmät ja jatkotutkimusaiheet sekä lopuksi liikkeenjohdolliset johtopäätökset.

### ***7.1 Tutkielman keskeisimmät johtopäätökset***

Tutkielman johtopäätöksenä voidaan todeta, että sisäisellä markkinoinnilla on keskeinen rooli strategian käyttöönotossa. Lisäksi sisäisen markkinoinnin teoria tarjoaa useita työkaluja strategian käyttöönottoon aina asiakasrajapintaan asti. Asiakas- ja laajemmasta näkökulmasta markkinasuuntautuneisuus löytyy monen yrityksen strategian ytimeistä. Strategiset työkalut, kuten segmentointi yhdistettynä sisäiseen markkinointiin edistävät asiakaslähtöisen strategian käyttöönottoa.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 5) on esitetty yhteenveto tutkielman keskeisistä väitteistä ja niiden toteutumisesta tapausyrityksessä. Tutkielman seitsemän väitettä saivat vahvistusta Ruokakeskoon kohdistuneessa tapaustutkimuksessa. Yhden väitteen todettiin olevan vähintään kyseenalainen.

Tutkielman tuloksena täsmentyi myös asiakaslähtöisen strategian käyttöönoton malli, jossa hyödynnettiin sisäisen markkinoinnin työkaluja ja keinoja. Mallissa keskeisessä roolissa on asiakas ja asiakastieto. Lisäksi tärkeitä strategian käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä ovat strategiatasolla strateginen yhteensopivuus monesta eri näkökulmasta ja strategisen muutoksen luonne sekä laajuus.

**Taulukko 5: Tutkielman keskeiset väitteet ja niiden vahvistuminen Ruokakeskon tapauksessa**

Väite	Vahvistuminen empiirisessä tutkielmassa	Lisähuomautukset
P1 Asiakaslähtöisyys perustuu asiakastiedon hyödyntämiseen.	Sai vahvistusta.	On myös laajasti eri tutkijoiden hyväksymä väite.
P2 Strateginen yhteensopivuus edistää strategian käyttöönottoa.	Sai vahvistusta.	Tulos on samansuuntainen Aaltosen (2007, 180) tutkimuksen kanssa.
P3 Strategiassa huomioitu joustavuus edistää strategian käyttöönottoa.	Ei pääosin saanut vahvistusta.	Joustavuus käyttöönoton yhteydessä antaa erityisesti muutosvastarintatilanteissa mahdollisuuden palata vanhoihin käytäntöihin. Toisaalta se edistää strategian soveltamista eri tarvelähtökohdista ja siten käyttöönottoa.
P4 Asiakaslähtöisyys perustuu yrityskulttuuriin ja kyvykkyyksiin.	Sai vahvistusta.	Vahva keskinäinen yhteys väitteen P8 kanssa.
P5 Organisaatiomuutokset edistävät strategian käyttöönottoa.	Sai vahvistusta.	Löydettiin myös viitteitä, että strategian käyttöönotto saa aikaan organisaatiomuutoksia.
P6 Työntekijöiden segmentointi edistää strategian käyttöönottoa.	Sai vahvistusta.	Liittyy myös seuraavaan väitteeseen P7. Asiakaslähtöisyyden ja strategian käyttöönoton näkökulmista havaittiin, että keskeisiä kohderyhmiä ovat asiakasrajapinnassa työskentelevät ja johto, päälliköt sekä mielipidejohtajat. Ruokakeskossa tästä syystä nimenomaan kauppiat.
P7 Strategiaan kytketyt arvostusmotivaattorit edistävät strategian käyttöönottoa.	Sai vahvistusta.	Liittyy edelliseen väitteeseen P6. Tutkielma vahvisti teoriassa esitetyn asian, että arvostusmotivaattoreissa on tärkeää löytää työntekijälle keskeiset tarpeet, joihin kannustimet sidotaan.
P8 Yksilön oppiminen ja organisaation kyvykkyyksien muutokset ovat strategian omaksumisen edellytyksiä.	Sai vahvistusta.	Vahvistaa Ahmedin, ym. (2003) saamaa samansuuntaista tutkimustulosta. Liittyy myös väitteeseen P4.

Organisaatiotasolla strategian käyttöönottoon vaikuttavat yrityskulttuuri ja arvot, henkilökunta ja erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät, johto strategian ja muutoksen tukijana sekä organisaatiomuutokset strategian uudistamista edeltävinä ja mahdollistavina sekä seuraavina tekijöinä. Lisäksi kyvykkyyksien kehittyminen vaikuttaa strategian käyttöönottoon.

Toteutustasolla strateginen suunnittelu, segmentointi, sisäinen markkinointimix lisättynä ulkoisen markkinoinnin vaikutuksella ja oppiminen muodostavat käyttöönoton ja omaksumisen kehän, jossa eri vaiheet vuorottelevat. Kehästä heijastuu vaikutuksia myös sekä organisaatio- että strategiatasolle esimerkiksi kyvykkyyksiin ja



yrityskulttuuriin sekä strategiasisältöön. Samalla molemmat ylemmät tasot vaikuttavat myös toteutustasolle toteutuksen taustavaikuttajina.

Strategian käyttöönottoa edistää lisäksi strategian konkretisointi esimerkiksi erilaisten tutkimusten, osatulosten, konkreettisten työkalujen, symbolisten toimenpiteiden ja sisäisen sekä ulkoisen markkinointiviestinnän avulla.

## ***7.2 Tulosten arviointia ja jatkotutkimusaiheita***

Empiiristen tulosten avulla täsmennetyn mallin vahvuutena voidaan arvioida olevan se, että se on samansuuntainen muiden sisäiseen markkinointiin liittyvien teoreettisten tutkimusten kanssa. Lisäksi mallin alustavat väitteet saivat pääosin vahvistusta empiirisestä tutkielmasta. Strateginen joustavuus, joka ei tutkielmassa saanut vahvistusta, poistettiin mallista. Sen sijaan mallia täsmennettiin joiltain osin myös propositioiden ulkopuolisten havaintojen perusteella.

Mallin ehdottomana heikkoutena on se, että se on tässä vaiheessa testattu vain tämän tutkielman tapauksella, jolloin sen kaikkien osien yleistettävyydestä ei voida olla täysin varmoja. Yleistettävyyttä pyrittiin lisäämään sekä tutkielman lähdeaineiston triangulaation keinoin että etsimällä vahvistusta empiirisille tuloksille myös tieteellisen kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten puolelta. Gummesson (1991, 79) toteaa: "Syvällisiä tapaustutkimuksia tarvitaan tunnistamaan tiettyjä ilmiöitä, kuten muuttuneita liiketoimintastrategioita ja paljastamaan ne mekanismit, joiden voi olettaa löytyvän myös muista yrityksistä". Kvantitatiiviset tutkimukset taas vastaavat hänen mukaansa kysymyksiin, kuinka paljon, kuinka usein ja kuinka monta (mt. 79) eli niiden avulla on hyvä testata esimerkiksi kvalitatiivisen tapaustutkimuksen yleistettävyyttä.

Tähän tutkielmaan valittu yhden casen tutkimusmuoto puolustaa siis paikkaansa, mutta tuloksien yleistettävyys voitaisiin varmistaa esimerkiksi kvantitatiivisen, tai vaikka useamman tapaustutkimuksen avulla. Tällöin mahdolliset tapauskohtaiset vinoumat ja vääristymät saataisiin oikaistua. Myös Goodyear (2002, 263) sekä Eriksson ja Koistinen (2005, 14) sanovat, että eksploraatiivista laadullista tutkimusta seuraa usein kvantitatiivinen tutkimus, jossa testataan esimerkiksi ensimmäisessä tutkimuksessa

muodostettuja hypoteeseja. Denscombe (2003, 36-37) toteaa, että vaikka jokainen case on tietyiltä osin ainutlaatuinen, se on myös esimerkki laajemmasta ilmiöiden luokasta. Tällöin yleistettävyys riippuu siitä, kuinka hyvin case-esimerkki on samankaltainen muiden vastaavien ilmiöiden kanssa. Tuloksia olisikin syytä verrata muihin saman luokan ilmiöihin esimerkiksi aiemmin mainitun useamman tapaustutkimuksen keinoin.

"Tapaustutkimuksissa tutkija saattaa hyvinkin osallistua useisiin teoreettisiin keskusteluihin tai rakentaa oman tutkimuksensa viitekehyksen monista teoreettisista aineksista. Tätä kutsutaan teorioiden triangulaatioksi", kirjoittavat taas Eriksson ja Koistinen (2005, 26). Tutkielman teoreettinen malli muodostettiin strategia- ja sisäisen markkinoinnin monimuotoisten mallien ja tieteellisten keskustelujen pohjalta. Jatkotutkimusaiheena voisi olla mielenkiintoista tutkia mallia myös esimerkiksi organisaatiopsykologian valossa, jolloin siihen saatettaisiin saada lisää yksilö-ryhmä dynamiikkojen ulottuvuutta.

Teoreettisessa pohdinnassa päädyttiin tutkimaan aihetta melko laajasta näkökulmasta panostaen enemmän useamman teoreettisen suuntauksen näkökulmien vuoropuheluun kuin tiettyjen suuntausten tyhjentävään kuvaukseen. Tämän takia joitakin teoreettisia suuntauksia jouduttiin käsittelemään melko lyhyesti ja suppeastikin. Esimerkiksi strategisen johtamisen alla muutosjohtamisesta olisi löytynyt vielä paljon mielenkiintoisia näkökohtia, jotka jätettiin tämän tutkielman ulkopuolelle. Samoin kävi HRM:n osaamisen johtamisen kirjallisuuden kanssa. Jatkotutkimusaiheena voisi olla mielenkiintoista esimerkiksi verrata puhtaasti muutosjohtamisen ja sisäisen markkinoinnin näkökulmia strategian käyttöönotosta ja katsoa, mitä uutta sitä kautta voisi löytyä.

Lisäksi tutkielmassa korostui johdon rooli ja ohjattu strategian käyttöönotto esimerkiksi evolutionaarisen strategiateorian sijaan. Tämä johtui osittain siitä, että strategian muodostaminen rajattiin suurimmalta osaltaan tutkielman ulkopuolelle, jolloin strategiaa oli lähes pakko käsitellä annettuna tekijänä. Tämä puolestaan johti ylhäältä alaspäin suuntautuvan näkökulman korostumiseen. Kyseessä on kuitenkin tietoinen valinta, ja strategian käyttöönottoa organisaation kaikkien tasojen aktiviteettien näkökulmasta on tutkinut puolestaan esimerkiksi Aaltonen (2007).



### **7.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset**

Tässä tutkielmassa on esitelty varsin laaja valikoima sekä strategiaan liittyviä että sisäisen markkinoinnin malleja. Malleja pohtimalla voi löytyä myös tutkielman loppupäätelmien ulkopuolisia keinoja strategian käyttöönottoon juuri Ruokakeskon ja K-ruokakauppojen näkökulmasta. Esimerkiksi Ballantynen (2003) sisäisen markkinoinnin kehä (ks. kuvio 13) vaikuttaa varsin käyttökelpoiselta työkalulta yksittäisten ongelmien ratkaisemiseen. Ballantynen mallissaan esittämiin työryhmiin voitaisiin joko kutsua edustajia sekä kauppiaskentästä että ruokakeskolaisista, tai vaihtoehtoisesti työryhmien perustamisesta voitaisiin tehdä isompi sisäisen markkinoinnin tapahtuma. Tällöin työryhmiin voitaisiin pyytää vapaaehtoisten ilmoittautumisia ja osallistujat arvottaisiin kaikkien ilmoittautuneiden kesken. Työryhmien aikaansaannokset esiteltäisiin myöhemmin positiivisessa hengessä.

Strategian yhteensopivuuden osalta havaittiin erityisesti, että sisäiset markkinointikampanjat eivät strategian käyttöönoton yhteydessä saa olla liian kevyitä ja markkinointihenkisiä. Niiden on tuettava sekä Ruokakeskon yrityskulttuuria että strategian miellettyä arvokkuutta ja painoarvoa. Erityistä huomiota on myös kiinnitettävä strategian joustavuuden osalta siihen, että strategian käyttöönoton yhteydessä muutosvastarinnalle ei anneta mahdollisuuksia kääntää mitään strategiauudistuksen näkökulmaa vanhojen toimintamallien käytön mahdollistamiseksi.

Kauppiaiden ottaminen mukaan strategian lanseerauksen projektiryhmään edisti strategian käyttöönottoa sekä siten, että vältettiin tiettyjä sisäisen markkinoinnin virheitä että sitouttamalla keskeiset mielipidejohtajina toimivat luottamuskauppiaat strategian puolestapuhujiksi. Kauppiaita kannattaa siis jatkossakin hyödyntää strategian käyttöönoton yhteydessä. Yksi keskeisimmistä virheistä, joka kauppiaiden mielipiteitä kuuntelemalla vältettiin oli se, että Ruokakesko ei suoraan lähestynyt kauppojen henkilökuntaa, vaan tuki kauppiasta oman henkilökuntansa kouluttamisessa ja strategian käyttöönotossa. Toimintamalli toimii varmasti jatkossakin.

Strategiaviestinnän osalta haastatteluissa ilmeni, että kaupoilta oli tullut palautetta viestinnän runsaasta määrästä. Siihen kannattaa jatkossa kiinnittää erityistä huomiota.

Lisäksi viestinnässä kannattaa huomioida kohderyhmäkohtainen segmentointi, jolloin kauppoja lähestytään mieluummin käytännönläheisillä viesteillä, kun ruokakeskolaisille voidaan kertoa laajemmin myös päätösten taustoja. Myös viestien ilmeiden yhtenäistäminen saattaa vähentää mielikuvaa viestinnän runsaudesta.

Ulkoisen markkinointiviestinnän voimaa kannattaa jatkossakin hyödyntää strategian sisäisen käyttöönoton edistäjänä. Sisäinen näkökulma kannattaa ehkä strategiauudistusten yhteydessä huomioida jopa ulkoisen markkinointiviestinnän suunnittelussakin. Sisäisen markkinoinnin suunnitelmassa taas kannattaa huomioida myös ennakoivan sisäisen markkinoinnin edistävä vaikutus strategian käyttöönottoon.

Projektiryhmämuotoinen toiminta sopi hyvin Ruokakeskon ja K-ruokakauppojen strategiauudistuksen lanseeraukseen varsinkin, kun aikataulutavoitteet asetettiin tiukoiksi. Myös johdon merkityksen havaittiin tutkielman perusteella olevan keskeinen strategian käyttöönotolle. Johdon toiminnan osalta saattaa olla hedelmällistä jopa tehdä erillinen toimintasuunnitelma strategian käyttöönoton edistämiseksi. Käyttöönotto vie myös johdon aikaa ja resursseja.

Tutkielmassa korostui lisäksi strategian konkretisointi. Strategian käyttöönottoa kannattaakin erikseen pohtia myös konkretisoimisen näkökulmasta. Esimerkiksi mitä työkaluja erilaisille työntekijäryhmille tarjotaan strategian toteuttamiseksi ja toimintatapojen muuttamiseksi? Miten strategiauudistukseen liittyvät muutokset ja saavutukset saadaan näkymään lyhyemmälläkin aikavälillä? Strategian käyttöönotossa päästiin vuonna 2006 hyvään alkuun. Tulosten näkyminen vie kuitenkin monelta osin useita vuosia ja työtä on yhä jatkettava, jotta saadaan aikaan myös pysyviä muutoksia esimerkiksi yrityskulttuurin suhteen.

Myös yksilön motivointia uuden oppimiseen kannattaa erikseen pohtia, koska yksilön oppimisesta seuraa organisaation kyvykkyyksien kehittymistä, kuten aikaisemmin todettiin. Strategian käyttöönoton näkökulmasta kriittiset arvostusmotivaattorit saattavat löytyä esimerkiksi pohtimalla yrityksen vahvuuksia ja keskeisiä haasteita, kuten tässä tapauksessa tehtiin. Huomattiin, että kauppiuus oli se keskeinen ja kriittinen arvo sekä vahvuus, joka oli vanhassa strategiassa jäänyt muiden tavoiteltujen vahvuuksien varjoon.



## Lähteet

Aaltonen, Petri 2007. *Adoption of strategic goals. Exploring the success of strategy implementation through organizational activities*. Työpsykologian ja johtajuuden tohtorin väitöskirja 2007/3. Helsingin teknillinen korkeakoulu, Espoo. <http://www.tsr.fi/files/TietokantaTutkittu/2006/106026Loppuraportti.pdf> 25.4.2008.

Ahmed, Pervaiz K. & Rafiq, Mohammed 2002. *Internal Marketing. Tools and concepts for customer-focused management*. Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.

Ahmed, Pervaiz K., Rafiq, Mohammed & Saad, Norizan M. 2003. Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing* 37:9. 1221-1241.

Alasuutari, Pertti 1999. *Laadullinen tutkimus*. Kolmas uudistettu painos. Vastapaino, Jyväskylä.

Arantola, Heli 2003. *Uskollinen asiakas: Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen*. WSOY, Porvoo.

Ballantyne, David 2003. A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing* 37:9. 1242-1260.

Ballantyne, David 2004. *A Relationship Mediated Theory of Internal Marketing*. Ekonomi och samhälle, Nr 123. Svenska handelshögskolan, Helsinki.

Bitner, Mary J, Booms, Bernard, H & Mohr, Lois A 1994. Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. Teoksessa Lovelock, Christopher H 1996 (toim.) *Services Marketing*. Third Edition. Prentice Hall, Inc. Upper Saddle River, USA. 106-121.

Booms, Bernard H. & Bitner, Mary J. 1981. Marketing Strategies and Organization Structures For Service Firms. Teoksessa Donnelly, James H. & George, William R.

(toim.) *Marketing of Services*. Proceedings Series. American Marketing Association, Chicago, USA. 47-51

Bourgeois L.J. & Brodwin, David 1983. Linking Planning and Implementation. Teoksessa de Wit, Bob & Meyer, Ron 1998. *Strategy: Process, Content, Context*. Second edition. International Thomson Business Press, London, UK.

Brauer, Matthias & Schmidt, Sascha L. 2006. Exploring Strategy Implementation Consistency over Time: The Moderating Effects of Industry Velocity and Firm Performance. *Journal of Management and Governance* 10:2. 205-226.

Brownie, D & Saren, M. 1992. The four Ps of the marketing concept: Prescriptive, Polemical, Permanent and Problematical. *European Journal of Marketing* 26:4. 34-47.

Clarke, Roberta N. 1981. Moving From Concept to Action: Strategic Barriers in Health Care Marketing. Teoksessa Donelly, James H. & George, William R. (toim.) *Marketing of Services*. Proceedings Series. American Marketing Association, Chicago, USA. 149-150.

Constantinides, E. 2006. The Marketing Mix Revisited: Towards the 21<sup>st</sup> Century Marketing. *Journal of Marketing Management* 22:3-4. 407-438.

Dahle, Stefan 2000. Gaining Customer Satisfaction Through Empowerment. Teoksessa: Henning-Thurau, Thorsten & Hansen, Ursula (toim.) *Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, Germany. 217-230.

Day, George S. & Wensley, Robin 2002. Market Strategies and Theories on the Firm. Teoksessa Weitz, Barton A. & Wensley, Robin (toim.) *Handbook of Marketing*. Sage Publications Ltd, London, UK. 85-105.

Denscombe, Martyn 2003. *The Good Research Guide for small-scale social research projects*. Second edition. McGraw-Hill Education, Berkshire, UK.



de Wit, Bob & Meyer, Ron 1998. *Strategy: Process, Content, Context*. Second edition. International Thomson Business Press, London, UK.

Dibb, Sally & Simkin, Lyndon 2000. Pre-Emptying Implementation Barriers: Foundations, Processes and Actions - The Need for Internal Relationships. *Journal of Marketing Management* 16:5. 483-503.

Dibb, Sally, Simkin Lyndon, Pride, William M., Ferrell, O.C. 2001. *Marketing. Concepts and Strategies*. Fourth European Edition. Houghton Mifflin, Boston, USA.

Doz, Yves & Thanheiser, Heinz 1992. *Regaining Competitiveness: A process of Organisational Renewal*. No 92/10/SM, INSEAD Working Papers Series, Fontainebleau, France.

Doz, Yves 1994. *Managing Core Competency For Corporate Renewal: Towards a Managerial Theory of Core Competencies*. No 94/23/SM, INSEAD Working Paper Series, Fontainebleau, France.

Doz, Yves & Shuen, A. 1995. *From Intent to Outcome: The Evolution and Governance of Interfirm Partnerships*. No 95/19/SM, INSEAD Working Paper Series, Fontainebleau, France.

Dunmore, Michael 2002. *Inside-out marketing. How to Create an Internal Marketing Strategy*. Kogan Page Limited, London, UK.

Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Julkaisuja 4:2005. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Vastapaino, Tampere.

Evans, Martin 1999. Market segmentation. Teoksessa Baker, Michael J. (toim.) *The Marketing Book*. Fourth Edition. The Chartered Institute of Marketing / Butterworth-Heinemann Marketing Series. Butterworth-Heinemann, Oxford, UK. 209-236.

Gilgeous & Chambers 1999. Initiatives For Managing Resistance to Change. *Journal of General Management* 25:4. 44-58.

Goodyear, Mary J. 2002. Qualitative Research. Teoksessa Birn, Robin J. (toim.) *The International Handbook of Market Research Techniques*. Second Edition. Kogan Page Limited, London, UK.

Grant, Robert M. 1998. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Third Edition. Blackwell Publishers Inc., Massachusetts, USA.

Grönroos, Christian 1981. Internal Marketing - An Integral Part of Marketing Theory. Teoksessa Donelly, James H. & George, William R. (toim.) *Marketing of Services*. Proceedings Series. American Marketing Association, Chicago, USA. 236-238.

Grönroos, Christian 1987. *Defining Marketing: A Market Oriented Approach*. Working Paper No 170, Svenska Handelshögskolan, Helsinki.

Grönroos, Christian 1999. Relationship Marketing: Challenges for the Organization. *Journal of Business Research* 46:3. 327-335.

Grönroos, Christian 2007. *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. Third Edition. John Wiley & Sons Ltd. West Sussex, UK.

Gummesson, Evert 1987. *Marketing - A Long Term Interactive Relationship: Contributions to a New Marketing Theory*. Stiftelsen Marknadstekniskt Centrum, Suomi.

Gummesson, Evert 1988. *Qualitative Methods in Management Research*. Studentlitteratur, Chartwell-Bratt Ltd, Bromley, UK.

Hamel, Gary & Prahalad, C.K. 1989. Strategic Intent. *Harvard Business Review* 68:3. 63-76.



Hamel, Gary & Prahalad, C.K. 1991. Corporate Imagination and Expeditionary Marketing. *Harvard Business Review* 69:4. 81-92.

Hamel, Gary & Prahalad, C.K. 1994. Competing for the future. *Harvard Business Review* 72:4. 122-128.

Hellman, Kalevi 2003. *Asiakastavoitteet ja -strategiat - Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot*. WSOY, Helsinki.

Heskett, James L., Jones, Thomas O., Loveman, Gary W., Sasser, Earl W. & Schlesinger, Leonard A. 1994. Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review* 72:2. 164-174.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Tammi, Helsinki.

Hogg, Gillian, Carter, Sara & Dunne, Anne 1998. Investing in People: Internal Marketing and Corporate Culture. *Journal of Marketing management* 14:8. 879-895.

Johnson, Gerry & Scholes, Kevan 1999. *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*. Fifth Edition. Prentice Hall, Hertfordshire, UK.

Johnson, Gerry, Scholes, Kevan & Whittington, Richard 2006. *Exploring Corporate Strategy*. Seventh Enhanced Media Edition. Pearson Education Limited, Essex, UK.

Judd, Vaughan C. 2003. Achieving a customer orientation using "people-power," the 5<sup>th</sup> P". *European Journal of Marketing* 37:10. 1301-1313.

Järvi, Pentti 2000. *Sisäinen markkinointi ja henkilöstön sitoutuminen päivittäistavarakaupan asiakkuusjohtamisessa*. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, julkaisu N:o 121/2000, Jyväskylä.

Järvinen, Pertti 2004. *On Research Methods*. Opinpajan Kirja, Tampere.

Kalliomaa, Sami 2004. *Sisäinen markkinointi - asiakassuuntautuneisuuden johtamista sisäisissä vuorovaikutussuhteissa*. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta. Working paper N:o 291/2004, Jyväskylä.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2002. *Strategialähtöinen organisaatio: Tehokkaan strategiaprosessin toteutus*. Talentum Media Oy, Jyväskylä.

Kotler, Philip, Armstrong Gary, Saunders, John, Wong, Veronica 1996. *Principles of Marketing*. Prentice Hall, Hertfordshire, UK.

Lahti, Arto 1987. *Strateginen markkinointi*. Arto Lahti, Helsinki.

Lahti, R. & Beyerlein, M. 2000. Knowledge Transfer and Management Consulting: A look at "the firm". *Business Horizons*. Jan-Feb. 67-68.

Lahti, Liisa 2003. *Vähittäiskauppaketju verkostona. Ketjujohtajan työvälineet*. Helsingin kauppakorkeakoulu, Organisaatioiden ja johtamisen pro gradu -tutkielma.

Lampikari, Jari 2005. *Asiakasinformaation hyödyntäminen ketjumuotoisessa liiketoiminnassa*. Helsingin kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin pro gradu -tutkielma.

Liljander, Veronica 2000. The Importance of Internal Relationship Marketing. Teoksessa: Henning-Thurau, Thorsten & Hansen, Ursula (toim.) *Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, Germany. 161-192.

Lindblom, Arto 2006. *Arvoa tuottava kauppiasyrittäjyys ketjuliiketoiminnassa*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-71. HSE Print, Helsinki.

Lings, Ian N. & Brooks, Roger F. 1998. Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing. *Journal of Marketing Management* 14:4. 325-351.



Lings, Ian N. 1999. Balancing Internal and External Market Orientations. *Journal of Marketing Management* 15:4. 239-263.

Lings, Ian N. 1999<sup>2</sup>. Managing Service Quality with Internal Marketing Schematics. *Long Range Planning* 32:4. 452-463.

Lings, Ian N. 2004. Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research* 57:4. 405-413.

Logaj, Vinko & Trnavcevic, Anita 2006. Change and internal marketing in Slovenian schools. *Managing Global Transitions* 4:1. 79-96.

Malhotra, Naresh K. & Birks, David F. 2006. *Marketing Research. An Applied Approach*. Updated Second European Edition. Pearson Education Limited, Essex, UK.

McDonald, Malcolm 1999. Strategic marketing planning: theory and practise. Teoksessa Baker, Michael J. (toim.) *The Marketing Book*. Fourth Edition. The Chartered Institute of Marketing / Butterworth-Heinemann Marketing Series. Butterworth-Heinemann, Oxford, UK. 50-77.

Mintzberg, Henry 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning. Teoksessa de Wit, Bob & Meyer, Ron (toim.) 1998. *Strategy: Process, Content, Context*. Second Edition. International Thomson Business Press, London, UK. 217-226.

Mudie, Peter 2003. Internal customer: by design or by default. *European Journal of Marketing* 37:9. 1261-1276.

Mäntylä, Ritva 2007. Kertovan muutospelonteon menetelmä: Opettajatiimien kehittämis- ja oppimisprosessi. Teoksessa Syrjäläinen, Eija, Eronen Ari ja Värri, Veli-Matti (toim.) *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print, Tampere. 40-61.

Möller, Kristian 2006. Comment on: Marketing Mix Revisited: Towards the 21<sup>st</sup> Century Marketing by E. Constantinides. *Journal of Marketing Management* 22:3-4. 439-450.

Näsi, Juha & Aunola, Manu 2002. *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. Metalliteollisuuden kustannus Oy, Helsinki.

Peräkylä, Anssi 1998. Reliability and Validity in Research Based on Tapes and Transcripts. Teoksessa Silverman, David (toim.). *Qualitative Research. Theory, Method and Practise*. Sage Publications Ltd. London, UK. 201-220.

Piercy, Nigel F. 1997. *Market-Led Strategic Change. Transforming the process of going to market*. Second Edition. The Chartered Institute of Marketing / Butterworth-Heinemann Marketing Series. Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.

Piercy, Nigel F. 1999. Marketing implementation, organizational change and internal marketing strategy. Teoksessa Baker, Michael J. (toim.) *The Marketing Book*. Fourth Edition. The Chartered Institute of Marketing / Butterworth-Heinemann Marketing Series. Butterworth-Heinemann, Oxford, UK. 480-508.

Pitt, Leyland & Foreman, Susan 1995. *Internal Marketing's Role In Organizations: A Transaction Cost Perspective*. Working Paper Series, Henley Management College, Greenland.

Porter, Michael, E. 1985. Competitive Strategy. Teoksessa de Wit, Bob & Meyer, Ron (toim.) 1998. *Strategy: Process, Content, Context*. Second Edition. International Thomson Business Press, London, UK. 344-358.

Porter, Michael E. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review* 74:6. 61-78.

Prahalad, C.K. & Hamel, Gary 1990. The Core Competence of the Corporation. Teoksessa de Wit, Bob & Meyer, Ron (toim.) 1998. *Strategy: Process, Content, Context*. Second Edition. International Thomson Business Press, London, UK. 436-449.

Puska, Riikka 2003. *Asiakassuhteen syventäminen kumppanuussuhteeksi päivittäistavarakaupparyhmässä*. Helsingin kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin pro gradu -tutkielma.



Rafiq, Mohammed & Ahmed, Pervaiz K. 1993. The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management* 9:3. 219-232.

Rope, Timo & Pöllänen Jouni 1994. *Asiakastyytyväisyysjohtaminen*. Weilin+Göös, Juva.

Räsänen, Keijo 1994. *Kehittyvä liiketoiminta. Haaste tulevaisuuden osajille*. WSOY, Porvoo.

Sheth, Jagdish N. & Parvatiyar, Atul (toim.) 2000. *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications Inc., California, USA.

Silverman, David 2006. *Doing Qualitative Research: a Practical Handbook*. Second Edition. Sage Publications Ltd. London, UK.

Simons, Robert 1994. How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. Teoksessa Chambers, A.D. (toim.) 1996. *Internal Auditing*. The International Library of Management. Dartmouth Publishing Company Limited, Hants, UK. 265-285.

Stacey, Ralph 1993. Chaos and Self-Organization in Business. Teoksessa de Wit, Bob & Meyer, Ron (toim.) 1998. *Strategy: Process, Content, Context*. Second Edition. International Thomson Business Press, London, UK. 673-682.

Strauss, Anselm & Corbin, Juliet 1998. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Second Edition. Sage Publications Ltd. London, UK.

Strebel, Paul 1994. Choosing the Right Change Path. Teoksessa de Wit, Bob & Meyer, Ron (toim.) 1998. *Strategy: Process, Content, Context*. Second Edition. International Thomson Business Press, London, UK. 297-326.

Thompson, Arthur A. Jr & Strickland III, A. J. 1998. *Crafting and Implementing Strategy. Text and Readings*. Tenth Edition. McGraw-Hill Companies, Inc. Singapore.

Thompson, John L. 1995. *Strategy in Action*. Chapman & Hall, London, UK.

Thomson, Kevin M. 1990. *The Employee Revolution: Corporate Internal Marketing*. Pitman Publishing, London, UK.

Tikkanen, Henriikki 2005. *Markkinoinnin johtamisen perusteet*. Talentum Media Oy, Hämeenlinna.

Tuominen, Kari 2000. *Managing Change: Practical Strategies for Competitive Advantage*. ASQ, American Society for Quality, Wisconsin, USA.

Vanhala, Sinikka, Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero 2002. *Liiketoiminta ja johtaminen*. 3. uudistettu painos. KY-Palvelu, Helsinki.

Vaitio, Liisa 2004. *Organisaatiokulttuurin huomioiminen sisäisessä markkinoinnissa. Case Helsingin kauppakorkeakoulu ja Svenska handelshögskolan Helsinki Business Campuksen taideprojektissa*. Markkinoinnin pro gradu -tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Vakola, Maria, Söderquist, Klas Eric, Prastacos, Gregory P. 2007. Competency management in support of organisational change. *International Journal of Manpower* 28:3-4. 260-275.

Varey, Richard J. & Lewis, Barbara R. 1999. A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing* 33:9/10. 926-944.

Vassinen, Riku 2007. *Sisäisen markkinoinnin työkalujen hyödyntäminen asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotossa*. Markkinoinnin pro gradu -tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu.



Wensley, Robin 1999. The basics of marketing strategy. Teoksessa Baker, Michael J. (toim.) *The Marketing Book*. Fourth Edition. The Chartered Institute of Marketing / Butterworth-Heinemann Marketing Series. Butterworth-Heinemann, Oxford, UK. 16-49.

Yin, Robert K 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Third Edition, Applied Social Research Methods Series, Volume 5. Sage Publications, Inc. California, USA.

### **Haastattelut:**

Silloinen markkinointijohtaja, Helsinki 26.3.2008 (nyk. konsernissa eri tehtävissä).

Kauppias, Helsinki. 28.3.2008.

Silloinen markkinointipäällikkö, Espoo 2.4.2008 (nyk. konsernissa eri tehtävissä).

Silloinen henkilökunnan kehittämisspäällikkö, Espoo 2.4.2008 (nyk. konsernissa eri tehtävissä).

Luottamuskauppias, Espoo 11.4.2008.

Markkinointipäällikkö, Helsinki 14.4.2008.

Ketjun markkinointipäällikkö, Helsinki 14.4.2008.

### **Keskustelu:**

Tutkimuspäällikkö, Helsinki 14.4.2008.

### **Yrityksen ulkoiset dokumentit:**

Vuosikertomus 2006, Helsinki.

Vuosikertomus 2007, Helsinki.

Lehdistötiedotteet: 25.5.2005, 12.10.2005, 4.1.2006, 30.1.2006, 9.2.2006, 15.2.2006, 1.3.2006, 24.3.2006, 3.4.2006, 10.4.2006 & 25.4.2006. Konsernin kotisivut, 20.3.2008.

### **Yrityksen sisäiset dokumentit:**

25.11.2005. *Projektisuunnitelma* -esitysmateriaali. Yrityksen sisäinen dokumentti. Helsinki.

14.3.2006. *Marco 14.3. Sisäinen markkinointi* -esitysmateriaali. Yrityksen sisäinen dokumentti. Helsinki.

29.5.2006. *Alueellinen kauppiastilaisuus*, puheenvuoron esitysmateriaali. Yrityksen sisäinen dokumentti. Tampere.

2.8.2006. *Mitä tänään yhtveto* -esitysmateriaali koulutuksista. Yrityksen sisäinen dokumentti. Espoo.

Yrityksen sisäinen lehti, numerot 1-4/2006.



## Liite 1: Haastattelurunko

### Haastateltavan tiedot:

1. Mikä oli toimenkuvasi?
2. Mikä oli roolisi strategiatyöskentelyssä, strategian käyttöönotossa ja/tai sisäisessä markkinoinnissa?

### Asiakaslähtöisyys:

1. Mistä asiakaslähtöisyys muodostuu?
2. Miten asiakaslähtöisyyttä ylläpidetään?
3. Mitkä ovat asiakaslähtöisyyden edellytykset?

### Strategia:

1. Mitä "Mitä tänään syötäisiin pitää sisällään"?
2. Mikä strategia oli tiivistetysti?
3. Miten se liittyy markkinointistrategiaan, mikä yrityksen markkinointistrategia on?
4. Miten strategia on syntynyt?
5. Mitä tietoa uudistamisessa tarvittiin ja kerättiin? Miten tietoa saatiin?
6. Miksi strategiaa uudistettiin?
7. Miten strategiaa lähdettiin uudistamaan?

8. Miten se eroaa vanhasta strategiasta?
9. Miten asiakaslähtöisyys näkyy strategiassa?
10. Miten strategiaa käytännössä toteutetaan asiakasrajapinnassa?
11. Mitkä seikat edistivät strategian uudistamista?
12. Mitkä seikat olivat strategian uudistamisessa haasteita, miten niistä selvittiin?
13. Miten strategian käyttöönotto huomioitiin suunnitteluvaiheessa?
14. Mitä tavoitteita strategialle asetettiin ja miten niiden toteutumista seurattiin?

#### Strategian käyttöönotto:

1. Minkälainen käyttöönoton suunnitelma luotiin?
2. Miten sisäinen markkinointi liittyi tähän suunnitelmaan?
3. Mitä tavoitteita strategian käyttöönotolle asetettiin?
4. Mitä tavoitteita uusi strategia toi omaan työtehtävääsi, entä tiimisi? Miten työnkuvasi muuttui uudistetun strategian myötä?
5. Mitä vaikutuksia strategian uudistamisella oli laajemmasta organisatorisesta näkökulmasta? (yrityskulttuuri ja arvot, organisaattiorakenne, kyvykkyydet)



### Sisäinen markkinointi:

1. Mitkä olivat sisäisen markkinoinnin tavoitteet?
2. Mitä sisäisen markkinoinnin keinoja strategian käyttöönotossa käytettiin?
3. Miten sisäisen markkinoinnin prosessi eteni?
4. Mitkä seikat edistivät sisäisen markkinoinnin toteuttamista?
5. Mitkä seikat estivät sisäisen markkinoinnin toteuttamista? Mihin haasteisiin törmättiin ja miten niistä selvittiin?
6. Jouduttiinko käyttöönoton yhteydessä palaamaan strategiaan ja ehkä jopa muokkaamaan sitä uudelleen?
7. Miten henkilökuntaa kannustettiin ja motivoitiin ottamaan strategia käyttöön ja lisäämään asiakaslähtöisyyttä?

### Segmentointi:

1. Mitä sisäisiä henkilöstöryhmiä teillä on? Miten näkisit asian?
2. Segmentoitiinko ja kohdistettiin strategian sisäistä markkinointia jotenkin eri kohderyhmille yrityksessä?
3. Miten "Mitä tänään syötäisiin?" sisäisesti markkinoitiin eri kohderyhmille?

### Osaaminen ja kyvykkyydet:

1. Huomioitiinko strategian muodostamisessa osaaminen ja kyvykkyydet jotenkin erityisesti?
2. Entä strategian käyttöönotossa ja sisäisessä markkinoinnissa?

### Seuranta ja tutkimukset:

1. Onnistuiko strategian käyttöönotto mielestänne sisäisen markkinoinnin näkökulmasta?
2. Miten onnistumista tutkittiin ja seurattiin?
3. Saavutettiin asetetut tavoitteet?
4. Onko jotain, mitä jatkossa tekisit toisin?
5. Mitä jatkosuunnitelmia luotiin?
6. Haluatko vielä lisätä jotain?